



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

EXPECTATIVAS DE CARREIRA DA GERAÇÃO *MILÉNIO* EM  
CONTEXTO DE RECESSÃO ECONÓMICA:  
O CASO DOS DIPLOMADOS DO ISEG

CLÁUDIA SOFIA RIBEIRO MAXIMIANO

SETEMBRO 2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

EXPECTATIVAS DE CARREIRA DA GERAÇÃO *MILÉNIO* EM CONTEXTO  
DE RECESSÃO ECONÓMICA:

**O CASO DOS DIPLOMADOS DO ISEG**

CLÁUDIA SOFIA RIBEIRO MAXIMIANO

JÚRI:

PRESIDENTE: PROF. DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES HENRIQUES

ORIENTADOR: PROF<sup>a</sup> DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

VOGAL: PROF<sup>a</sup> DOUTORA MARIA EDUARDA MARIANO AGOSTINHO SOARES

SETEMBRO 2012

## Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Helena Jerónimo, pela sua disponibilidade, apoio demonstrado nos momentos mais difíceis e de dúvida, mas também nos momentos mas de clareza.

À Secretaria de Pós-Graduação do ISEG que, após autorização do Presidente da Escola, gentilmente acedeu ao meu pedido de envio do inquérito para os Alunos de Mestrado.

Aos colegas de Mestrado que participaram na presente investigação, preenchendo o inquérito.

Às minhas colegas de curso, Rita, Sofia e Carla, pela presença, amizade, apoio e ajuda nos momentos de stress.

Ao Nuno pelo apoio incondicional que me deu durante estes dois anos e meio, sem ele teria sido muito complicado terminar este desafio.

Aos meus pais e irmão pelo incentivo e por tudo o que me permitiram ter na vida.

À minha prima Sandra pela ajuda na tradução do *abstract*.

E, por fim, um obrigado a todas pessoas que não nomeei, mas que também foram responsáveis por eu estar aqui, sem isso não teria sido possível sequer iniciar este desafio.

Cláudia

# ÍNDICE

<b>RESUMO</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I - GERAÇÃO MILÉNIO: EXPECTATIVAS, ESPECIFICIDADES E CARREIRAS</b>	<b>9</b>
1.1. EFEITOS INDIVIDUAIS, GERACIONAIS E CONTEXTUAIS DOS MILÉNIOS	9
1.2. ESTRATÉGIAS DE CARREIRAS, INCENTIVOS E DETERMINANTES INDIVIDUAIS	12
<b>CAPÍTULO II- O CASO DOS DIPLOMADOS DO ISEG</b>	<b>22</b>
2.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	22
2.2. ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS E HIPÓTESES DE TRABALHO	24
<b>CAPÍTULO III – RESULTADOS</b>	<b>27</b>
3.1. ANÁLISE DE FIABILIDADE DAS ESCALAS	27
3.2. ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS	28
3.3. ANÁLISE COMPARATIVA DE RESPOSTAS: OTIMISMO E CARREIRISMO	29
3.4. ANÁLISE DA DIFERENÇA EM SUBGRUPOS DA AMOSTRA	30
3.5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
<b>CAPÍTULO 4 - CONCLUSÕES</b>	<b>35</b>
4.1. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	38
<b>5. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>39</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>44</b>
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO	44
ANEXO2- TABELAS ALPHA <i>CRONBACH'S</i>	46
ANEXO3- TESTES PARAMÉTRICOS	48

## RESUMO

Um grande número de publicações tem emergido na última década abordando questões sobre as diferenças geracionais (Lyons, 2005). As organizações enfrentam o desafio de recrutar e reter as gerações mais jovens, geração esta que comumente se designa por *Geração Milénio*, e que apresenta diferentes valores, atitudes e expectativas face ao trabalho e por confronto com as gerações anteriores. A *geração Milénio* foi criada num momento de expansão tecnológica e de prosperidade económica, e está a amadurecer numa era de incertezas várias e grande volatilidade. O clima de recessão económica que também afeta Portugal faz pressupor que os *Milénios* tenham receios quanto à sua futura entrada no mercado de trabalho e decidam prolongar as suas qualificações escolares e profissionais.

A presente investigação desenvolve esta temática com o objetivo de analisar que tipos de expectativas de carreira têm os *Milénios* em relação à sua entrada no mercado de trabalho neste período de recessão, tendo em conta diferentes efeitos geracionais, contextuais e individuais. Em termos metodológicos, optou-se pela aplicação de um questionário a uma amostra de 62 alunos que frequentam o 2º ciclo em diferentes Mestrados no Instituto Superior de Economia e Gestão. De entre as conclusões deste estudo, destaca-se a ideia de que, não obstante o período de recessão económica, os jovens da *geração Milénio* mantêm-se, em geral, otimistas em relação ao futuro, apresentam valores positivos de carreirismo valorizam tanto os incentivos transacionais como os relacionais.

## Palavras-Chave

Geração Milénio, Carreiras, Contrato Psicológico, Expectativas de carreira, recessão económica, Portugal.

## **Abstract**

A large body of literature has emerged in the last decade addressing issues about generational differences (Lyons, 2005). Organizations face the challenge of recruiting and retaining the younger generation, known as the *Millennium Generation*, with different sets of values, attitudes and expectations towards work (as opposed to previous generations).

This generation was raised in a moment of technological expansion and economic prosperity and is now maturing into an era of various uncertainties and great volatility. With the economic recession that Portugal is currently facing, we can assume that the *Millenniums* are fearful about its entering the job market and decide to extend their studies and professional qualifications.

This research develops this theme through the application of a questionnaire to 62 students that are currently attending the 2<sup>nd</sup> cycle of different masters at the School of Economics and Management. The main objective of this study is to analyze what kind of career expectations these young people have about their entry into the current job market in this recession period, taking into account different generational, contextual and individual effects. Among the findings of this study, there is the idea that, despite the economic downturn, the young *Millennium generation* remains generally optimistic about the future, presenting positive values of careerism, valuing both transactional incentives, as well as relational.

## **Key-Words**

Millennium generation, Careers, Psychological contract, Career expectations, Economic recession, Portugal.

## INTRODUÇÃO

A presente investigação, elaborada no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, visa contribuir para o melhor conhecimento da realidade de jovens graduados que pertencem à chamada *Geração Milénio*, nascidos entre 1980 e 1999 (Birkman, 2009), que atualmente integram ou estão prestes a entrar no mercado de trabalho. O foco da análise situa-se ao nível das expectativas de carreira desta geração específica. A terminologia *Geração Milénio* (Howe e Strauss, 2000) assume também outras designações, por parte de diferentes autores: *Nativos Digitais* (Prensky, 2001), *Geração Net* (Tapscott, 1997), *Geração @* (Opaschowski, 1999), *Geração dot.com* (Stein e Craig, 2000), ou a qualificação mais conhecida *Geração Y* (Oliveira, 2010). Tal diversidade de designações de uma única geração afere o interesse que a literatura tem devotado ao tema ao longo do último meio século, desde a economia à ciência política, passando pela psicologia e sociologia (Alwin e McCammon, 2007; Biggs, 2007, cit in Kilian, 2012). Não obstante o interesse pelo tema e quantidade de estudos, é importante referir que não existe um consenso em relação à determinação das datas que delimitam as diferentes gerações, sendo comum ver-se variações entre 1 a 4 anos (Alwin e McCammon, 2007; Biggs, 2007). É constituída por uma juventude globalizada, cujo processo de socialização passou, em grande medida, pela influência da internet (sobretudo das redes sociais) e que tende a ser autónoma dos seus progenitores.

Atualmente em Portugal, segundo dados do INE, no segundo trimestre de 2012, as taxas de desemprego atingiram níveis históricos no valor de 15%, dos quais cerca de 29,6% são jovens entre os 15 e 24 anos; 27,6% entre os 25 e os 34 anos, dos quais 33,5% são diplomados (INE, 2012). Esta elevada percentagem de diplomados sem trabalho e as menores oportunidades de emprego fazem com que as expectativas e motivações de quem entra no ensino superior e quem está prestes a integrar o mercado de trabalho (*Geração Milénio*) sejam uma incógnita. Começamos a assistir a manifestações de indignação por parte desta geração que se sente em posição desigual no mercado de trabalho face às gerações antecedentes. Segundo Alain Touraine (2005), a consciência coletiva dos jovens começa a ganhar relevância. E um dos meios atuais é através das redes sociais, de que os *Milénios* são exímios utilizadores e que constituem importantes mobilizadores de

movimentos culturais. A saída da Universidade para o mundo do trabalho é uma grande mudança na vida destes jovens, durante a qual enfrentam as complexas demandas da economia atual e os desafios do mercado competitivo (Hurst e Good, 2009).

A pertinência heurística da presente investigação é, por conseguinte, a análise e compreensão das expectativas da Geração Milénio em relação à sua carreira neste período de recessão socioeconómica em Portugal. Que expectativas de carreira têm esta geração aquando da sua entrada no mercado de trabalho? Que níveis de otimismo apresentam neste período de crise económica sobre as suas oportunidades no mercado de trabalho nacional? O nível de carreirismo (no sentido de mobilidade) estará associado às expectativas do contrato psicológico? Que incentivos por parte do empregador consideram ser os mais atrativos?

Com este estudo, pretende-se analisar os efeitos geracionais, contextuais e individuais que influenciam os *Milénios* nas suas escolhas de carreira. *Geracionais* porque com a existência de várias gerações no panorama social atual, é possível verificar que cada geração possui traços distintos por terem passado por eventos de vida significativamente diferentes. *Contextual* porque se está a vivenciar uma crise económica mundial, que, por sua vez, influencia o mercado de trabalho, as oportunidades de emprego, bem como a gestão das carreiras de cada indivíduo. E *individuais* porque atualmente cada vez mais são os indivíduos que gerem as suas carreiras fazendo as suas próprias escolhas.

O *locus empírico* da pesquisa incide nos jovens que frequentam três diferentes Mestrados de uma escola de referência no panorama nacional nas áreas de economia e gestão. Em termos de estrutura interna, o trabalho encontra-se organizado em quatro capítulos. No capítulo 1, expõem-se teoricamente os valores, atitudes, expectativas típicas que geralmente se associam às diferentes gerações (com enfoque nos *Milénios*), assim como os conceitos de carreira, contrato psicológico, Incentivos transacionais e relacionais. No capítulo 2, explicita-se a abordagem metodológica e as hipóteses de trabalho que guiaram a investigação. Optou-se por uma metodologia quantitativa através da aplicação de um inquérito constituído por questões de resposta fechada. No capítulo 3, apresentam-se os dados que dão corpo à análise empírica deste trabalho e que permitem confirmar ou infirmar



as hipóteses. Por fim, no capítulo 4, são sistematizadas as considerações finais do estudo, denunciam-se as limitações do estudo e avançam-se novos rumos de pesquisa.

## **CAPÍTULO I - GERAÇÃO MILÊNIO: EXPECTATIVAS, ESPECIFICIDADES E CARREIRAS**

### **1.1. EFEITOS INDIVIDUAIS, GERACIONAIS E CONTEXTUAIS DOS MILÉNIOS**

Na presente investigação, o conceito de geração é entendido como um grupo de pessoas nascidas durante o mesmo período de tempo, que, de alguma forma, partilham características semelhantes, resultado de terem experimentado os mesmos eventos nas mesmas épocas, como por exemplo, as guerras, a emergência de novas tecnologias, grandes transições económicas, os valores e as expectativas das diferentes gerações (Kowske, Rasch e Wiley, 2010). As suas identidades já não se constituem com base num único grupo de referência, mas sim com base em vários, e cada indivíduo num só dia exerce diversas identidades e papéis na sociedade (estudante, trabalhador, Dj, etc.). Assim, o que liga cada indivíduo aos outros não é a interação social, mas a partilha da mesma cultura (Touraine, 2005).

Vários autores avançaram diferentes tipologias, tal como já foi referido. O termo *Milénios*, advém da constatação das mudanças causadas pela internet quando comparadas com as das gerações anteriores (Howe e Strauss, 2000). A designação *Nativo Digital* foi proposta por Mark Prensky (2001) para qualificar as pessoas nascidas depois de 1980 e que cresceram rodeadas de tecnologia digital, o que significa que, para estes jovens, um livro é algo já obsoleto. Pessoas que não cresceram com a internet e aprenderam a usá-la já em adultos são rotulados de *imigrantes digitais*. Uma das tipologias mais ricas em termos conceituais pertence a Birkman Reaching (2009), que defende existirem na nossa sociedade três tipos de gerações: os *Baby Boomers*, a *Geração X* e a *Geração Milénio*. A esta tipologia, Lyons (2010) acrescenta a *Geração Z* e Hankin (2004) menciona ainda uma

geração antes de todas as outras, designada por *Tradicionais*. As diferenças entre estas cinco gerações são significativas (Santos, 2010).

Apesar de haver variações nas datas de delimitação das gerações pelos diferentes autores, pode-se considerar que os *Tradicionais* são o grupo social nascido entre 1922 e 1945. Este grupo vivenciou grandes depressões, estando por isso ligados por um forte conjunto de princípios éticos que os torna funcionários extremamente leais. Acreditam em valores tradicionais e nos papéis tradicionais de género. Os *Baby Boomers* integram pessoas nascidas entre 1947 e 1966. As suas principais características são a lealdade e dedicação para com as organizações às quais pertencem, e a forte motivação por salários elevados dando tanta saliência ao trabalho como à família. A grande preocupação desta geração é em relação às novas tecnologias, pois consideram que a mesma está a substituir a interação humana e a deixá-los para trás. A *Geração X* agrupa os indivíduos nascidos entre 1967 e 1979, cujos pais, pertencentes à geração anterior, foram figuras ausentes devido à sua extrema devoção ao trabalho. Desta geração, destaca-se o individualismo, a autoconfiança e a preocupação em atingir um equilíbrio na relação trabalho-família. A *Geração Milénio* abrange as pessoas nascidas entre 1980 e 1999, agrupa os indivíduos que intermedeiam entre a Geração X e a Geração Z. As suas características serão desenvolvidas no ponto seguinte. Sobre a *Geração Z*, também designada a *Próxima Geração*, não existe ainda um grande acervo de investigação de suporte, mas muitos consideram que inclui os indivíduos que nasceram do ano 2000 em diante (Lyons, 2010). Este grupo acaba por partilhar vários dos traços de comportamento das anteriores gerações, aliado a uma forte responsabilidade social, preocupação com o meio ambiente e com a sustentabilidade do planeta. A diferença entre ambas as gerações é que se os *Milénios* precisam de se conectar à Internet para entrar no seu mundo, a geração Z já nasceu conectada (Faber, 2011).

Na literatura portuguesa, não existem estudos que proponham designações diferentes das consagradas internacionalmente. De salientar que o termo mais conhecido referente a uma geração específica - *Geração Rasca*. Esta expressão foi usada para descrever a geração que protestou nos anos de 1990 as políticas implementadas pela então Ministra da Educação

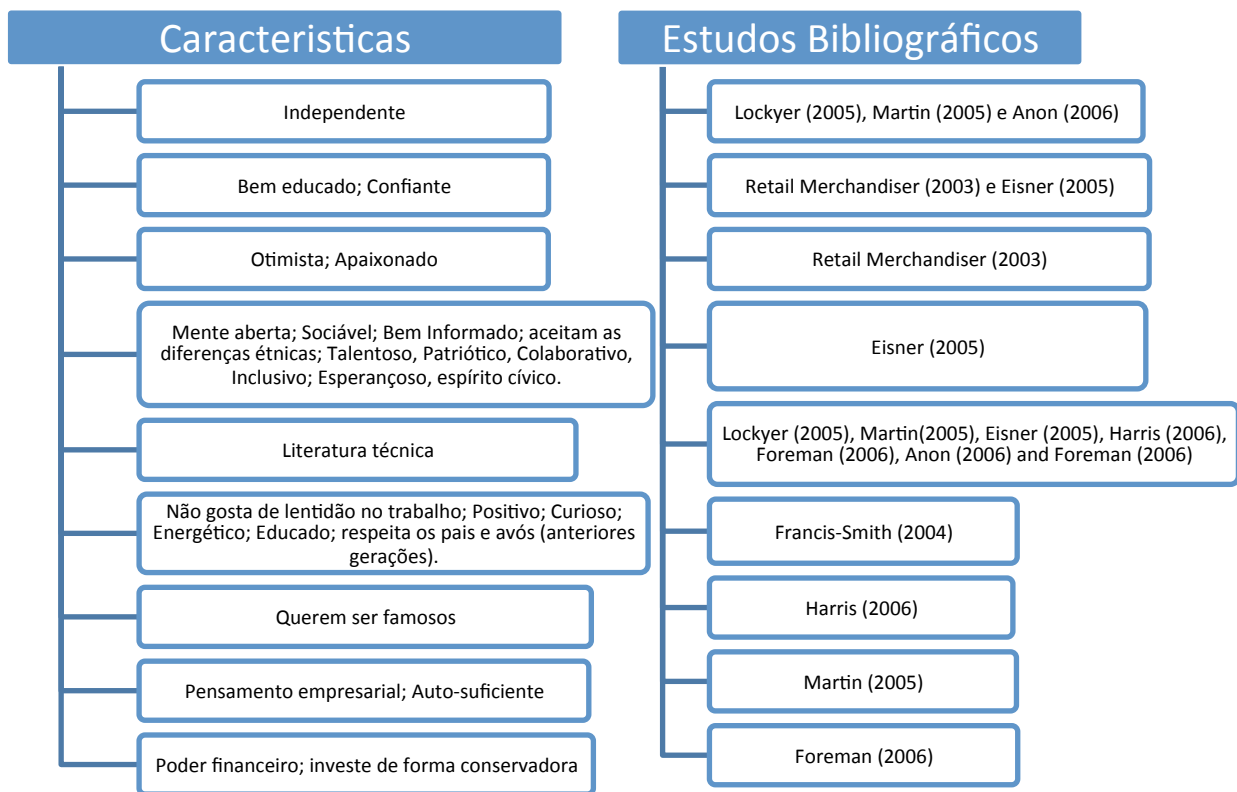
(Silva, 1994). Mais tarde, o mesmo termo surge em contexto político e de luta partidária quando se começa a falar sobre esses mesmos jovens como “geração à rasca”<sup>1</sup>.

Neste estudo, o enfoque colocar-se-á nos *Milénios*, por serem os novos participantes no mercado de trabalho, responsáveis por auxiliar os membros da Geração X e ainda por ocupar o vazio deixado pelos Baby Boomers que se encontram na fase de saída para a reforma. A *Geração Milénio*, caracteriza-se por deter níveis superiores de educação e ter crescido a par e passo com a tecnologia, o que faz com que muitos autores também lhes chamem a *Geração net*, *Igeração* (Schlitzkus, 2009 cit in Birkman, 2009), *Geração @* (Opaschowski, 1999, cit in Kilian, 2012). A terminologia pode suscitar alguma confusão, mas aqui assume-se o termo *Milénios* ou *Geração Milénio*. Mais do que o salário, esta geração revela grande preocupação com a satisfação no trabalho e com o equilíbrio trabalho-família. Preferem trabalhar em equipa, mas necessitam de supervisão e feedback constantes. Privilegiam as mensagens instantâneas, *blogs*, mensagens de texto e *emails*. A sua familiaridade com a tecnologia faz com que, por vezes, sejam impacientes com pessoas mais seniores que demonstrem dificuldades de compreensão do modo de funcionamento das novas tecnologias.

Com base na literatura sobre o tema, as características dos *Milénios* podem ser sistematizadas da seguinte forma:

---

<sup>1</sup> Em Portugal, como já foi enunciado, temos o exemplo do movimento da “Geração à Rasca” que, em Março de 2011 e mobilizado por um conjunto de jovens através do facebook, movimentou milhões em defesa de uma condição mais igualitária e justa dos Milénios no mercado de trabalho, que não encontra as mesmas regalias e direitos das anteriores gerações (Morgado, Correia, Maximiano; Bernardo, 2011).



Fonte: Broadbridge, Maxwell e Ogden (2007:527)

Esta geração teve oportunidades que as outras não tiveram e beneficiou do reconhecimento e correção de erros por parte das gerações anteriores. Assim aconteceu, por exemplo, com a questão paternal, pois os pais dos *Milénios* (os Baby Boomers) ao sentirem que os seus pais (os Tradicionais) tiveram pouco tempo para si, quiseram fazer a diferença, tendo os *Milénios* uns pais mais presentes na sua educação e desenvolvimento (Schlitzkus, 2009, cit in Kilian, 2012).

## 1.2. ESTRATÉGIAS DE CARREIRAS, INCENTIVOS E DETERMINANTES INDIVIDUAIS

Não existe uma única definição de carreira, mas é comum pensá-la como processo de progressão e desenvolvimento individual (Baruch, 2004). Arnold (1997) define carreira

como uma sequência de papéis assumidos no trabalho, posições ocupadas, atividades e experiências individuais.

A literatura sobre o tema descreve dois modelos de carreiras patentes nas sociedades industrializadas: o tradicional e o moderno (Chanlat, 1995, cit in Andrade, 2011). O modelo tradicional, que vigorou até os anos de 1970, foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho (em que apenas os homens trabalhavam), ou seja, a possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos socialmente dominantes. A progressão na carreira era linear e vertical e os trabalhadores possuíam estabilidade no emprego. Já o modelo moderno caracteriza-se por oportunidades para os profissionais de ambos os sexos e pertencentes a grupos sociais variados; a progressão na carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical e apresenta uma maior instabilidade.

Nestas circunstâncias, o desenvolvimento de carreira passou a adaptar um cariz individual. Mas, na prática, devido às dificuldades de colocar em ação o planeamento de carreira, as pessoas vêm a carreira como uma consequência do aproveitamento de oportunidades profissionais. Esta perspetiva individual pode ser integrada na designada “carreira proteana”. É um processo que consiste na experiência diversificada, na formação, na educação e no conhecimento adquiridos pelo indivíduo. O indivíduo proteano é o “dono” da sua carreira e faz as suas próprias escolhas, integrando os elementos importantes da sua vida. Atualmente, as carreiras são planeadas para serem, flexíveis e móveis, com os objetivos definidos pelos próprios trabalhadores. A carreira proteana reafirma um desafio com que a gestão de pessoas sempre se defrontou: compatibilizar os interesses individuais e organizacionais, procurando resultados que atendam simultaneamente à parte económica e aos parâmetros da dignidade humana (Martins, 2001).

As expectativas geração *Milénio* quanto ao seu futuro no mercado de trabalho tendem a ser muito elevadas, precisamente porque investem muito tempo na sua formação universitária (Wood, 2004). No entanto, como sustentam Keenan e Newton (1984), é comum nesta fase os diplomados terem reações negativas devido às suas expectativas exageradas. Nesta transição, é importante existir uma compreensão clara sobre tais expectativas. Por esta razão, Nicholson e Arnold (1989, cit in Hurst, 2009) descrevem três fases de preparação: (a)

preparação; (b) o encontro; (c) e o estabilização. A primeira fase é a disponibilidade para a mudança e medidas que podem ser tomadas para ajudar a preparar esta mudança. A segunda fase caracteriza-se pelo lidar com o choque e as surpresas das novas circunstâncias ou exigências e identifica a necessidade de criar mecanismos de confronto. Por fim, é o desafio de avaliar e minimizar qualquer desajuste entre a pessoa e a situação para absorver as novas demandas ou preparação para o novo trabalho.

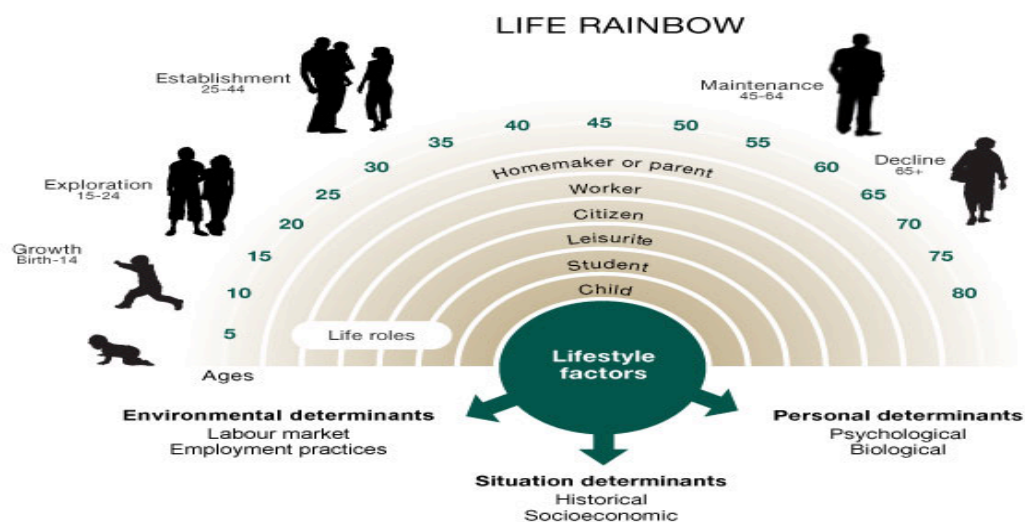
O planeamento da carreira é um processo pelo qual o indivíduo identifica e programa os passos necessários para alcançar as suas metas (Hall, 1976 cit in Andrade, 2011). O modelo de gestão de carreira pode ser pensado a partir de quatro etapas simultâneas e contínuas, que são: escolha, planeamento, implantação e avaliação (EPIA). Na fase da *escolha*, tomam-se decisões fundamentais de carreira, com as quais o trabalhador se defronta desde a primeira definição profissional. No *planeamento*, estabelecem-se metas e estratégias de carreira. Durante a *implementação*, executa-se o plano elaborado, operacionalizando-se as estratégias relativamente às metas. Por último, na *avaliação*, verificam-se os resultados obtidos, olhando para a carreira globalmente. Nesta etapa, pode surgir um de três caminhos: (a) *redefinição*, em que há uma mudança fundamental da carreira, altera-se significativamente a natureza da ocupação; (b) *replaneamento*, no qual as metas e/ou estratégias anteriores são consideradas inadequadas; (c) *manutenção*, em que as metas e/ou estratégias são consideradas adequadas e, por isso, são mantidas.

É importante referir que para planejar a carreira e colocá-la em prática, o indivíduo necessita, em primeiro lugar, de decidir o que quer como profissão. E essa decisão é influenciada por dois momentos em simultâneo, mas distintos, que são: as *inclinações de carreira* e os *estágios de carreira*.

As *inclinações de carreira* são determinadas com a entrada dos jovens para o mercado de trabalho, sendo este um momento de descobertas mútuas entre o indivíduo e a organização. Por isso, tais descobertas, juntamente com os desafios inerentes ao ambiente profissional, proporcionam a construção de um conhecimento específico da situação vivenciada e conduzem ao melhor discernimento das *inclinações de carreira* (Dutra, 1996, cit in Martins, 2001). Segundo Decenzo e Robbins (2001), a melhor opção de carreira é a

combinação de “o que quero da vida com o que preciso”, de forma a convergir ideias em aptidões, valores e convicções.

Para explicar os *estágios de carreira*, e de entre os vários estudos existentes, é de destacar o modelo de D.E. Super (1978), que defendeu a existência de cinco estágios, os quais não ocorrem de modo linear devido a divergências em termos de vínculos sociais, psicológicos e ambientais: (1) na *1ª infância ou crescimento* (do nascimento até aos 14 anos), decorre o autoconceito, sobressai a imaginação por confronto com a realidade; (2) *Adolescência ou Exploração* (15-24 anos) é um período de análise, representação de papéis, exploração, aprendizagem por tentativas; (3) a *Idade Adulta ou Estabelecimento* (25-44 anos) é o momento de concentração de esforços para efetivar-se na carreira ou tentar algumas mudanças; (4) a *Maturidade ou Manutenção* (44-64 anos) é um período de tranquilidade por ter alcançado estabilidade; (5) por fim, a *Velhice ou Declínio* (após 65 anos) configura um tempo em que se inicia a perda de capacidade física e mental, e em que algumas pessoas procuram novos papéis ou profissões, e outros aposentam-se para descansar e aproveitar a vida (Dutra, 1996). O autor representa pictoricamente estes cinco estágios através de uma espécie de arco-íris, designando-o por “ciclo da vida-carreira”:



Fonte: Representação gráfica do Arco-íris da vida-Carreira da Teoria de Super (Brown, 2002)

Situando os jovens *Milénios* neste “arco-íris”, é possível afirmar que se encontram na fase da *exploração*, na medida em que estão atualmente na fase de descoberta e experimentação da sua vida. Durante esta fase, os indivíduos ponderam as várias oportunidades de carreira e desenvolvimento dos seus valores. À medida que a base de conhecimento dos *Milénios* aumenta, durante a sua graduação, que vai de 3 a 5 anos, eles vão aprendendo mais sobre valores e como estes se relacionam com as oportunidades de carreira de modo a criar os seus próprios (Super et al, 1996). Isto demonstra que, nesta fase, estes jovens podem experimentar os cinco diferentes estágios. Por exemplo, um jovem que esteja a entrar no 1º ano do 1º ciclo encontra-se no estágio de exploração (exploração de um diferente estilo de vida), de crescimento (cresce como indivíduo passando de adolescente a adulto), de estabelecimento (estabelece um novo lugar no mundo em geral longe de casa), vai experimentar menos manutenção e a fase do declínio estará presente à medida que se aproxima cada vez mais da fase adulta (Super, 1980). Muitas mudanças ocorrem na vida destes jovens durante a fase da *exploração*, experimentando todas as etapas sob o “guarda-chuva” da fase de exploração, o que significa que à medida que o ciclo de vida muda, os valores individuais também se alteram (Grogan, 2011).

O conceito de “contrato psicológico” surge como conexo ao de *âncoras de carreira*. As “âncoras” descrevem a auto-percepção dos indivíduos em relação ao seu valor pessoal, pelo que as motivações e metas individuais diferem de forma considerável. Já o “contrato psicológico” implica um conjunto de acordos não escritos (subentendidos e de índole psicológica), entre trabalhador e organização, e que regulam alguns dos deveres de uma parte relativamente à outra (Schein cit in Kennedy, 1993). Este contrato sofre alterações com as mudanças introduzidas pelos contratos flexíveis e pela mudança de perspetiva sobre a carreira, associadas ao processo de globalização e às mudanças sociais. É importante que os empregadores compreendam quais os estímulos mais importantes para os seus futuros colaboradores. Quando não existe um *fit* nas expectativas do contrato psicológico entre empregador-empregado poderá haver consequências negativas no comportamento do trabalhador (Bal, De Lange, Jansen, Van Der Velde, 2007; Zhao, Wayne, Glibkowski e Bravo, 2007; Robinson e Rousseau, 1994).



Rousseau (1990), menciona a existência de inúmeros incentivos que compõem um contrato psicológico, incentivos esses que podem ser transacionais e relacionais. Os incentivos transacionais são tipicamente tangíveis (ex. salário, benefícios, etc.). O trabalhador recebe-os diretamente em troca do seu tempo e esforço árduo. Os incentivos relacionais são intangíveis (ex. atmosfera social). Quando se dá mais importância aos incentivos relacionais, olha-se para o trabalho como desafiador, rodeado de um bom ambiente de trabalho, a um bom equilíbrio trabalho e vida pessoal (Bottorff, 2011). Quando se dá mais importância aos transacionais é dada mais importância ao salário, à progressão de carreira, ao reconhecimento profissional, tal como à formação também é tida em conta.

Estudos já realizados revelam que os *Milénios* têm elevadas expectativas e crenças pré-concebidas em relação aos incentivos (Smola e Sutton, 2002, cit in Hauw, 2010) que esperam receber dos seus futuros empregadores, como, por exemplo, segurança no trabalho, recompensas, equilíbrio trabalho/vida pessoal. Tendo em conta a definição de Rousseau (1990) considerou-se que são *incentivos transacionais*: (a) o desenvolvimento de carreira; (b) conteúdo de trabalho; (c) recompensas; (d) formação; (e) desenvolvimento da organização; e (f) segurança no trabalho (Hauw e Vos, 2010). Em relação ao *desenvolvimento de carreira* dos Milénios, segundo Wong et al. (2008), são mais ambiciosos e, portanto, mais propensos a procurar ativamente oportunidades de carreira. A perspetiva das organizações é que os jovens desta geração vão sair de qualquer forma para construir os seus currículos. Daí ser tão importante motivá-los de modo a eles quererem continuar a trabalhar em determinada organização. Sobre o *conteúdo de trabalho*, o que se verifica é que esta geração é menos tolerante em relação às distinções de *status* e barreiras do que as gerações passadas, pois eles querem que lhes sejam confiadas determinadas informações, de modo a terem o seu trabalho reconhecido. (Woodruff, 2009). No referente às *recompensas*, esta geração encontra-se menos focada em ganhar dinheiro e mais ligada a organizações que são socialmente responsáveis, que lhes proporcionem realização pessoal e profissional (Rawlins et al., 2008). Estes jovens têm expectativas elevadíssimas no que respeita a progressões (Erickson, 2009, cit in Sullivan, 2009). Possuem uma espécie de impaciência para ter sucesso, resultado de uma expectativa para recompensas instantâneas. Quando não veem uma rápida recompensa, têm tendência para mudar de organização, onde lhes sejam

oferecidas melhores oportunidades. Em relação à *formação e desenvolvimento nas organizações*, os *Milénios* têm também grandes expectativas, na medida em que tiveram uma formação académica com um forte teor cooperativo, com muitos trabalhos de grupo e projetos sociais (Hauw, 2010). Por isso, esta geração procura um trabalho que lhes proporcione um maior desafio intelectual, precisando de ter sucesso, esforçando-se por marcarem a diferença e procuram justamente empregadores que promovam o seu desenvolvimento profissional (Brocon, 2004). Daí a valorização que atribuem ao *mentoring*<sup>2</sup> (Sturges et al, 2002; Loughlin e Barling, 2001), aos valores e à formação dentro das organizações. Isto porque lhes permite desenvolver continuamente as suas potencialidades e permanecem atrativos no mercado de trabalho. Em relação à *segurança no trabalho*, a Geração Milénio tem noção que o emprego para toda a vida e a segurança na organização são raros nos dias de hoje (Tomlinson, 2007). Perante estas baixas expectativas, a segurança no emprego não é um aspeto motivador para estes jovens. Baruch (2004) argumenta que estes jovens parecem menos interessados num trabalho para sempre, valorizando mais um trabalho desafiador e significativo com atribuições para o seu desenvolvimento pessoal.

Já os *incentivos relacionais* integram: (a) atmosfera social; (b) equilíbrio trabalho-vida pessoal (Hauw e De Vos, 2010); e (c) valores de trabalho (Lyons, 2005). No que diz respeito à *atmosfera social*, os *Milénios* têm elevadas expectativas sobre as relações sociais estabelecidas no trabalho e preferem um contrato psicológico que enfatize este envolvimento social (Cennamo e Gardner, 2008). A satisfação no trabalho é muito importante para a retenção destes jovens nas organizações, pois estes querem sentir que estão a alcançar alguma coisa e que há valor no que fazem. Os indivíduos que se encontram insatisfeitos com o seu trabalho provavelmente não se vão empenhar no seu trabalho de modo a serem bem-sucedidos (Heslin, 2005). A Quando se dá mais relação do *equilíbrio trabalho e vida pessoal* é algo que os *Milénios* esperam alcançar (De Vos, 2009), procuram este estilo de vida equilibrado (Anon, 2006; Kerslake, 2005; Morton, 2002), mais do que as outras gerações, conforme comprova o estudo realizado pela Universidade de Minnesota (2008). O trabalho

---

<sup>2</sup> O *Mentoring* é definido como uma relação de desenvolvimento no qual alguém mais experiente (mentor) fornece apoio pessoal a outro indivíduo (um protegido) (Munro, 2009).

para os *Milénios* é considerado um financiamento e complemento ao seu estilo de vida (Anon, 2006; Kerslake, 2005). Morton (2002) sugere que eles querem desfrutar do seu trabalho, mas não o deixam governar as suas vidas. Eles tentam ao máximo ser flexíveis de forma a alcançar este equilíbrio (Kerslake, 2005), sendo importante que a gestão e a cultura das organizações suportem esta flexibilidade (Maxwell, 2005). Os *valores no trabalho* podem ser definidos como "estados desejados que uma pessoa pensa vir a atingir através do trabalho e que guiam a escolha da pessoa e a sua reação às atividades de trabalho" (George e Jones, 1997: 396). Conforme demonstra um estudo realizado pela Pricewaterhousecoopers<sup>3</sup>, as pessoas querem trabalhar numa organização cujos valores sejam congruentes com seus próprios valores. Esta geração está especialmente atenta à falta de integridade, sendo eles conhecidos por serem particularmente vigilantes para a identidade e intolerantes em trabalhar para algo que não reflita o seu próprio sentido de vida (Woodruff, 2009).

As diferenças de expectativas também são aparentemente diferentes quando se olha para as mulheres e homens (Frame, Roberto, Schwab, e Harris, 2010, cit in Bottorff, 2011). O estereótipo em relação ao comportamento masculino em contexto de trabalho assenta em tarefas orientadas, com enfoque em projetos e no seu desenvolvimento pessoal. Esses fatores contrastam com o estereótipo das mulheres, que tentam construir relacionamentos, encontrar consensos e desenvolver as potencialidades de equipa. Homens e mulheres seguem muitas vezes estes estereótipos: as mulheres líderes de forma a ajudar os outros e os homens colocando mais ênfase na conclusão da tarefa (Maroda, 2004). Neste sentido, ambos os sexos poderão ver os atributos transacionais como mais importantes, mas as mulheres acabam por colocar mais ênfase nos incentivos relacionais do que os homens. Esta noção é importante para os empregadores atenderem às necessidades desta nova geração, adequando os seus passos à questão do género (Bottorff, 2011).

Vários pesquisadores concordam que características individuais afetam o contrato psicológico (Rousseau 1990; 2004). No entanto, apenas um número limitado de estudos aborda explicitamente o impacto das características individuais de crenças e avaliações do

---

<sup>3</sup> Este estudo, realizado em 2008, concluiu que 88% dos formandos preferem trabalhar para empregadores que compartilham dos mesmos valores sociais e 86% considerariam deixar o emprego se descobrissem que tal não acontece.

contrato psicológico (por exemplo, Ho, 2000; Raja et al., 2004; Robinson e Morrison, 2000, cit in De Vos, 2003). Sendo o contrato psicológico antecipatório<sup>4</sup> um conjunto de crenças subjetivas, presume-se que seja afetado por diferenças individuais como o conhecimento, a personalidade, as potencialidades interpessoais e as motivações de carreira (Anderson, 1996; Shore e Tetrick 1994). Segundo De Vos et al. (2009) existem dois fatores individuais que têm impacto nas expectativas do estabelecimento do contrato psicológico dos Milénios: o *otimismo* e o *carreirismo*.

O Otimismo pode ser descrito como uma crença generalizada em bons resultados (Downing et al., 1999) e não implica necessariamente desejo e cognição de atingir um objetivo específico (Gum et al., 2002). Este conceito deriva de um modelo cognitivo, que postula que as explicações causais adotadas por pessoas vão influenciar as suas expectativas de vida no futuro. Desta forma, eventos negativos que possuem causas internas, estáveis e globais estão relacionados com uma postura pessimista, ao passo que as atribuições dos eventos negativos a causas externas, instáveis e específicas estariam relacionadas com uma orientação mais otimista. No entanto, reitera-se, que existem diferenças entre os dois conceitos, pois o otimismo avalia as expectativas das pessoas em relação a eventos futuros, enquanto a medida de estilo de atribuição avalia as explicações causais das pessoas em relação aos eventos (Soares et al., 2011). Neste âmbito podemos definir genericamente o otimismo como um fator individual, que de forma positiva interpreta as suas oportunidades de trabalho (Hauw e De Vos, 2010). É importante referir que, na maioria dos estudos, as mulheres são significativamente mais otimistas sobre suas carreiras do que os homens. Tal pode dever-se à diferença de papéis tendo em conta o género, onde os homens pensam que têm mais concorrência no mercado de trabalho e, portanto, acreditam que quando conseguem um bom emprego é porque eles são significativamente melhores do que os restantes candidatos. As mulheres, por sua vez, acreditam em oportunidades iguais e que tiveram a mesma probabilidade de conseguir o emprego certo. Como resultado, elas estão

---

<sup>4</sup> Pode ser visto como a lente através da qual os funcionários vêm a sua relação com o seu futuro trabalho (Blancero e Kreiner, 2000)

mais otimistas sobre suas futuras carreiras, acreditando que todos tem a mesma oportunidade, e optando por não se concentrar na competitividade (Arménio, 2011).

O conceito de carreirismo, no sentido de mobilidade, é definido como outro fator individual que afeta as expectativas do contrato psicológico dos Milénios. Podemos concebe-lo como uma estratégia de carreira “cosmopolita” com ênfase numa preferência para mudar de organização com frequência, com o intuito de atingir diferentes patamares profissionais. O carreirismo pode também ser encarado como a perspetiva tida pelo indivíduo de que o seu atual emprego é visto apenas como um degrau para um emprego noutras organizações, encontrando-se negativamente relacionado com a crença de um contrato psicológico relacional e positivamente relacionado com um contrato psicológico de natureza transacional (Rousseau, 1990). Esta variável parece ser uma vertente da ambição, podendo esta ser definida como o desejo de avançar, de atingir níveis mais altos e ou de maior responsabilidade no trabalho/emprego (Nabi, 1999; Judge et al 1995). Tal atributo poderá influenciar a perceção de promessas ligadas a certos conteúdos, nomeadamente os relativos à carreira e sua gestão e desenvolvimento, bem como conteúdos ligados à formação. Considerando a relação possível entre a ambição e o sucesso subjetivo de carreira, outro dos tipos de obrigações que pode ser influenciado pela ambição será a remuneração (Nabi, 1999; Judge et al 1995).

Os trabalhadores podem diferir em relação às estratégias utilizadas para orientar a sua carreira. Enquanto uns preferem desenvolvê-la dentro de uma ou um número limitado de organizações, outros optam por mudar com frequência de organização (o designado carreirismo) (Driver, 1994; Rousseau, 1990; Gouldner 1957). Estas diferenças na estratégia de carreira refletem diferentes preferências sobre o intervalo de tempo e âmbito da relação de trabalho que os funcionários querem desenvolver (Sparrow, 1996; Driver, 1994).

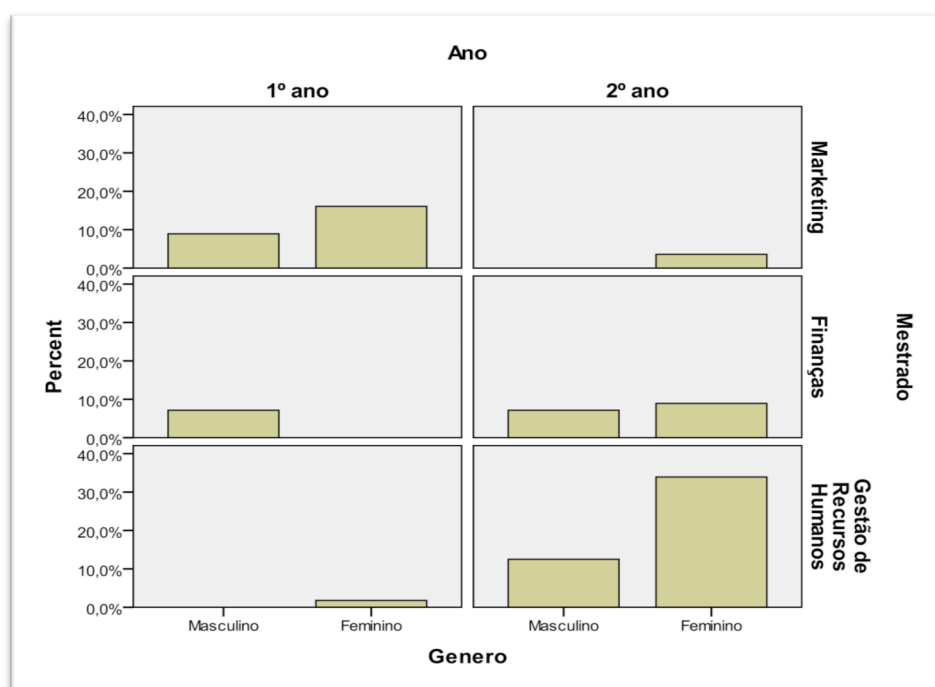
## **CAPÍTULO II- O CASO DOS DIPLOMADOS DO ISEG**

### **2.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

A amostra da presente investigação é constituída por alunos do 2º ciclo do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa, que frequentam os Mestrados de Finanças, Marketing e GRH. A escolha destes três mestrados deve-se ao facto de serem aqueles que, na totalidade dos oferecidos pelo ISEG, têm maior número de alunos inscritos. Pode-se pensar, assim, que no domínio particular das ciências económicas, financeiras e empresariais, de que o ISEG é detentor de uma investigação nuclear e de longa tradição, aqueles mestrados são as áreas da preferência dos *Milénios*, e os que correspondem aos seus valores e expectativas. Apostar em três mestrados permitia também, em termos metodológicos, aumentar a probabilidade de ter uma amostra mais significativa.

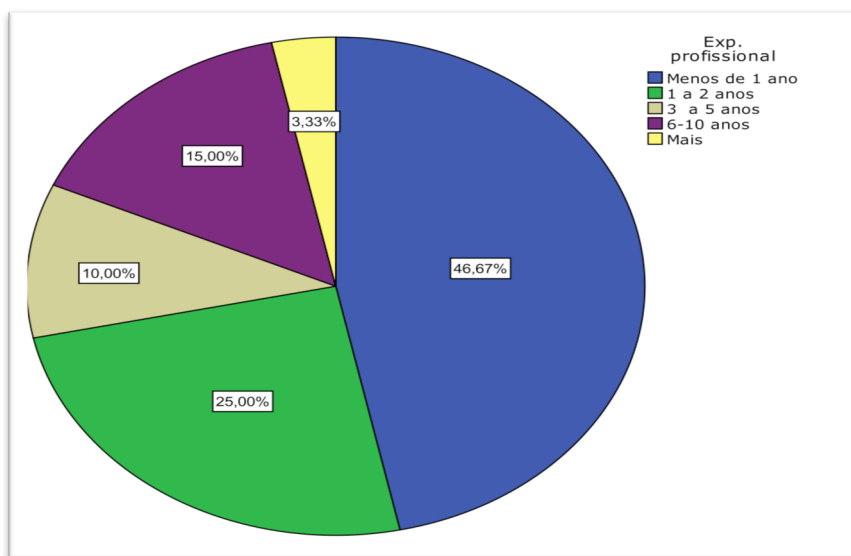
A *Geração Milénio* não pretende fixar-se numa única organização, querem criar a sua carreira através de plataformas (organizações) que lhes permite aprender mais para seguir em frente. Deste modo o ISEG é visto como uma destas plataformas de carreira, de onde prestigiadas pessoas estudaram lá e sendo esta uma das melhores escolas de Portugal na sua área, consideram ser a escolha certa.

Para operacionalizar o estudo proposto foi enviado um inquérito a um universo de 358 alunos do 2º ciclo dos três mestrados. Deste universo de alunos interessava apenas as respostas dos indivíduos nascidos entre 1980 e 1999 (*Geração Milénio*), dados estes que não foram facultados pelos serviços da Escola e, por isso, não é possível determinar o número exato do universo. Dos possíveis 358 alunos responderam apenas 76 alunos, dos quais só 62 dos questionários foram validados. Deste modo obteve-se uma taxa de resposta de 17,31%.



**GRÁFICO 1- GÊNERO, CURSO E ANO**

Conforme demonstra o gráfico 1, a amostra é composta por 62 alunos, de três diferentes mestrados: 33,9% são homens e 66,1% são mulheres. Apresentam idades entre os 22 e 32 anos, nascidos entre 1980 e 1990, com maior percentagem de nascidos em 1989. Com exceção de 6,5% da amostra que não designa o mestrado que frequenta, a maioria frequenta o mestrado em GRH (43,5%, 32,2% mulheres e 11,3% homens), seguindo-se Marketing (29%, 19,3% mulheres e 9,6% homens), e, por fim, Finanças (21%, 12,9% homens e 8,1% mulheres). A maioria (66,1%) frequenta o 2º ano, 30,6% dos alunos são do 1º ano e 3,2% não especificam o ano que frequentam.



**GRÁFICO 2- EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

Em relação à experiência profissional, conforme gráfico 2, cerca de metade da amostra tem menos de um ano de experiência (46,67%), havendo uma minoria com mais de 10 anos de experiência (3,33%), e com igual valor jovens que não responderam (3,2%).

## **2.2. ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS E HIPÓTESES DE TRABALHO**

O instrumento utilizado foi o questionário, foi colocado na plataforma “Survey Monkey”, na qual gerou um link, possibilitando o preenchimento via online e de forma anônima. *À posteriori* foi enviado por e-mail através dos órgãos oficiais da escola aos alunos dos mestrados a solicitar a sua participação. Esta aplicação decorreu entre Junho e início de Setembro. Antes do envio dos questionários foi aplicado um pré-teste a uma pequena amostra intencional, de modo a retificar eventuais incorreções. O questionário foi elaborado com questões fechadas para facilitar a posterior análise da informação. A escolha deste tipo de perguntas deve-se ao fato de estas serem mais fáceis de codificar e de o inquirido responder mais facilmente por não necessitar de escrever, e neste caso específico como o questionário foi colocado online, aumentava a probabilidade de devolução do questionário



preenchido. O questionário foi adotado do estudo realizado por Hauw e De Vos (2010), uma investigação longitudinal realizada junto de jovens da *Geração Milénio* em dois diferentes contextos económicos (em 2006 e 2009) onde pretendiam investigar se a recessão económica influenciava as perspetivas de carreira e o contrato psicológico.

O objetivo de recorrer aos questionários para recolha de dados justifica-se pela possibilidade de recolha de um maior número de inquiridos e permite uma economia na recolha dos dados devido à focalização providenciada por questões padronizadas. Apesar das vantagens na aplicação de questionário, também existem desvantagens, tais como, a superficialidade das respostas, que não permitem a análise de certos processos (por exemplo, concepções ideológicas); a individualização dos inquiridos, tal como o carácter relativamente frágil da credibilidade do dispositivo. Para que esta aplicação seja considerada fiável devem existir condições como o rigor na definição do grupo a estudar, uma formulação consistente das perguntas bem como a sua adequação ao universo dos entrevistados (Quivy, 2005: 189-191).

Em termos estruturais, o questionário encontra-se dividido em três conjuntos de perguntas, cada um com afirmações distintas na qual é pedido ao inquirido que avalie segundo a escala de Likert de 1 (discordo completamente/não é importante) a 5 (concordo completamente/muito importante). No primeiro conjunto de afirmações, é explorado o conceito de otimismo. Deste modo, tendo por base Hauw e De Vos (2010), colocaram-se 4 itens à consideração dos inquiridos, como por exemplo: "Penso que a situação económica atual é ideal para arranjar trabalho". Os inquiridos indicaram a opção que consideravam ser a indicada, tendo em conta a escala de Likert de 1 a 5.

Na questão 2 desenvolveu-se a conhecida escala de carreirismo utilizada por Rousseau (1990). Deste modo colocaram-se cinco afirmações à consideração dos inquiridos, por exemplo: "Considero o meu 1º emprego como um trampolim para um emprego melhor noutra organização". Os inquiridos indicaram a opção que melhor se adequa aos seus interesses, segundo a escala de Likert de 1 a 5.

Em relação à questão 3, pretendeu-se explorar as expectativas dos *Milénios* em relação aos dois tipos de incentivos que influenciam o contrato psicológico (De Vos et al 2003, De Vos et al. 2009). Os itens da escala de Hauw e De Vos (2010) mencionavam 7 tipos de incentivos: *desenvolvimento da carreira* (por exemplo, oportunidades de promoção) o *conteúdo do trabalho* (por exemplo, autonomia em um posto de trabalho); *atmosfera social* (por exemplo, bom relacionamentos entre colegas); *recompensas* (por exemplo, recompensas financeiras); *equilíbrio trabalho-vida* (por exemplo, respeito pela situação pessoal); *formação* (por exemplo, suporte financeiro para cursos de formação) e *segurança do trabalho* (por exemplo, o emprego com perspectiva de longo prazo). Segundo Lyons (2005), considerou-se mais um incentivo, *valores no trabalho* (por exemplo, valores da organização vão de encontro aos seus próprios valores). No total, foram 8 os incentivos explorados. Atendendo aos tipos de incentivos: transacionais e relacionais de Rousseau (1990), colocaram-se à consideração 31 afirmações (conteúdo de trabalho – itens 11,15; 35 e 39; desenvolvimento de carreira – itens 10, 17, 26 e 29; formação – itens 19, 28, 30 e 41; recompensas – itens 13, 23, 27 e 40; equilíbrio trabalho-pessoal – itens 22, 31, 33 e 37; valores no trabalho – itens 14, 25, 36 e 21; atmosfera social – itens 12, 16, 24 e 32 e segurança no trabalho – itens 18, 20, 34 e 38). Os inquiridos indicaram a opção tendo em conta o grau de importância considerada.

Como variáveis de controlo considerou-se o género, o tipo de mestrado, ano e a experiência profissional.

Apurados os 62 questionários procedeu-se à análise estatística através da utilização da ferramenta estatística, SPSS. Criaram-se 17 variáveis para o estudo, através do cálculo da média de cada variável, cinco de controlo; da questão 1 obteve-se a variável Otimismo; da questão 2 obteve-se a variável Carreirismo; e da questão 3 os incentivos que separadamente corresponde a duas variáveis os Incentivos Transacionais (que inclui 5 dos incentivos) e a variável Incentivos Relacionais (que inclui 3). Para a análise inferencial, calculou-se a média de todas as variáveis, e posteriormente através do cálculo do coeficiente de correlação de Pearson ( $\rho$ ), calcularam-se as correlações entre todas as variáveis em estudo. Sendo os resultados das correlações ainda insuficientes para os objetivos pretendidos, procedeu-se à

aplicação do cálculo das médias das diferentes variáveis em diferentes sub-grupos com a aplicação do método ANOVA. No sentido de se perceber as diferentes significâncias que existiam entre as variáveis aplicou-se post hoc-teste de Bonferroni, indicado para a realização de comparações múltiplas. Foram ainda construídas duas tabelas resumo, refletindo as respostas dos inquiridos às questões 1 e 2 do questionário.

Tendo em conta a revisão da literatura realizada, a exposição da estrutura do inquérito e as drásticas mudanças no mercado de trabalho que se têm vindo a verificar em Portugal, torna-se pertinente explorar se estas alterações suscitaram um decréscimo das expectativas dos Milénios. Para responder a estas questões, formulou-se um conjunto de hipóteses (sendo que as duas primeiras encontram inspiração no estudo de Hauw e De Vos, 2010):

H1- Nesta fase de recessão económica, o otimismo é mais elevado nas mulheres do que nos homens Milénios.

H2- Nesta fase de recessão económica, o carreirismo é mais elevado nas mulheres do que nos homens Milénios.

H3- Os incentivos relacionais e transacionais têm uma relação negativa entre si.

H3a- As mulheres e os homens Milénio valorizam mais os incentivos transacionais que os incentivos relacionais.

## **CAPÍTULO III – RESULTADOS**

### **3.1. ANÁLISE DE FIABILIDADE DAS ESCALAS**

Confirmou-se a fiabilidade deste estudo através do alpha de Cronbach, podendo este ser definido como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica (Pestana e Gageiro, 2000). É classificado como tendo fiabilidade apropriada quando assume pelo menos 0.7 (Maroco e Marques, 2006). Como tal calculou-se para esta

investigação o alpha das variáveis em estudo.

Todas as variáveis apresentam um alpha aceitável, deste modo e conforme anexo 2, é possível afirmar que a escala total apresenta um alpha de 0.88, sendo a sua fiabilidade considerada boa.

### 3.2. ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS

Tabela III. Média, desvio padrão e correlações entre todas as variáveis em estudo (N=62)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Género	...	...	1																
2. Idade	...	...	0,1	1															
3. Mestrado	...	...	0,09	0,55**	1														
4. Ano	...	...	0,20	0,29*	0,74**	1													
5. Exp. Profissional	...	...	0,14	0,76**	0,50**	0,30*	1												
6. Otimismo	2,51	0,49	-,05	-,19	-,04	-,05	-,18	1											
7. Carreirismo	2,99	0,34	0,23	0,10	0,15	0,10	-,04	0,14	1										
8. I. Transacionais	4,13	0,41	0,12	0,21	0,21	0,04	0,17	0,11	0,15	1									
9. Formação	4,04	0,63	0,05	0,14	0,21	0,03	0,09	0,10	0,17	0,86**	1								
10. Des. Carreira	4,35	0,43	0,07	0,17	0,21	0,14	0,15	0,06	0,09	0,75**	0,62**	1							
11. C. de Trabalho	4,26	0,43	0,14	0,13	0,07	-,05	0,10	0,21	0,19	0,71**	0,52**	0,62**	1						
12. Recompensas	3,9	0,58	0,06	0,24	0,18	-,03	0,22	0,14	0,16	0,85**	0,71**	0,48**	0,51**	1					
13. Seg. Trabalho	4,06	0,57	0,14	0,11	0,12	0,06	0,11	-,07	-,02	0,65**	0,40**	0,29*	0,22	0,51**	1				
14. I. Relacionais	4,18	0,46	0,02	0,23	0,20	0,10	0,14	0,03	0,15	0,84**	0,73**	0,68**	0,56**	0,70**	0,55**	1			
15. Eq. Trab./vida pessoal	4,05	0,58	0,05	0,23	0,21	0,14	0,21	-,06	0,003	0,69**	0,57**	0,48**	0,37**	0,66**	0,54**	0,84**	1		
16. Valores	4,07	0,59	0,07	0,30*	0,15	0,09	0,19	-,004	0,22	0,77**	0,72**	0,65**	0,61**	0,62**	0,37**	0,87**	0,63**	1	
17. Atm. social	4,42	0,51	-,09	0,04	0,11	-,01	-,09	0,14	0,15	0,60**	0,49**	0,55**	0,40**	0,43**	0,43**	0,75**	0,41**	0,47**	1

\*Correlação significativa com  $\rho < 0,05$  \*\* Correlação significativa com  $\rho < 0,01$ .

Através da análise da tabela III, que estabelece as correlações entre variáveis em estudo, confirmou-se que:

- É possível verificar que as correlações entre os incentivos transacionais e relacionais são estatisticamente significativas (0,84). Isto implica que à medida que uma das variáveis sobe a outra também sobe, se desce a outra seguirá o mesmo sentido. Analisando separadamente os incentivos, a significância é sempre para  $\rho < 0,01$ , apresentando também uma forte correlação. Deste modo infirma-se a Hipótese 3.
- Em relação aos Incentivos transacionais isoladamente, obteve-se a correlação entre as duas variáveis Incentivos Transacionais, Segurança no trabalho e Desenvolvimento de Carreira, com uma significância positiva para  $\rho < 0,05$ , sendo esta correlação moderada, mas também significativa.
- Apenas entre os dois Incentivos Transacionais, o Conteúdo de Trabalho e Segurança no Trabalho (0,22) é que se verifica que não existe relação significativa.
- Em relação aos Incentivos Relacionais isoladamente temos correlações significativas entre todos eles para  $\rho < 0,01$ .
- Tendo em conta as variáveis de controlo, verificou-se com exceção do género, que todas elas se relacionam entre si. Na relação com as restantes variáveis apenas se verificou uma associação positiva entre a idade e o Incentivo Relacional, valores no trabalho, para  $\rho < 0,05$  (0,30), correlação significativa.
- Relativamente aos fatores individuais que afetam o contrato psicológico (Otimismo e Carreirismo) corroborou-se que estes não apresentaram nenhuma correlação significativa com nenhuma das restantes variáveis.

### 3.3. ANÁLISE COMPARATIVA DE RESPOSTAS: OTIMISMO E CARREIRISMO

Explorou-se as médias de respostas dos inquiridos relativamente às questões 1 2. Deste modo criou-se dois quadros resumos que expressão esses resultados (tabela IV e V).

Tabela IV – Média de respostas dos inquiridos às afirmações sobre a variável “Otimismo”

	Homens	Mulheres	Total
<b>Otimismo1</b>	2,05	1,44	1,65
<b>Otimismo2</b>	3,57	4,07	3,90
<b>Otimismo3</b>	2,67	2,10	2,29
<b>Otimismo4</b>	2,29	2,34	2,32

Analisando as respostas dos inquiridos através da tabela IV, o otimismo2, ou seja, a afirmação “Penso que na situação económica atual arranjar emprego vai ser complicado, mesmo tentando arduamente” – foi a mais assinalada, com uma média de respostas de 3,90. Neste caso, as mulheres (4,07) apresentam uma percentagem de resposta mais alta que os homens (3,57). A afirmação “Penso que a situação económica atual é a ideal para arranjar emprego” (Otimismo1), com média de 1,65 de respostas, foi a menos cotada. Aqui, os homens (2,05) atribuíram valores mais altos que as mulheres (1,44).

Tabela V – Média de respostas dos inquiridos às afirmações sobre a variável “Carreirismo”

	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>
<b>Carreirismo1</b>	3,29	3,63	3,52
<b>Carreirismo2</b>	2,62	3,00	2,87
<b>Carreirismo3</b>	3,48	3,49	3,48
<b>Carreirismo4</b>	2,24	2,15	2,18
<b>Carreirismo5</b>	2,76	2,95	2,89

Observando a tabela V, verifica-se que a resposta mais cotada foi a afirmação “Existem muitas oportunidades de carreira que espero explorar depois da minha 1ª experiência profissional” (carreirismo1), na qual se obteve uma média de respostas de 3,52, registando-se dados muito semelhantes entre homens (3,48) e mulheres (3,49). A afirmação “Espero trabalhar na mesma organização durante a minha carreira” (carreirismo4) foi a menos cotada, com uma média de respostas de 2,18, onde os homens (2,24) responderam com valores ligeiramente acima das mulheres (2,15), mas nada muito significativo.

### 3.4. ANÁLISE DA DIFERENÇA EM SUBGRUPOS DA AMOSTRA

A fim de analisar se existia alguma relação com as duas variáveis Otimismo e Carreirismo, entre os sub-grupos da amostra (género, mestrado, ano, experiência profissional) realizou-se uma análise da variância (ANOVA), conforme já referido

anteriormente. Sem grande alterações verificadas na variância calculada procedeu-se deste modo à análise de comparações múltiplas para estas variáveis através do teste de Bonferroni. Destas comparações foi possível verificar através dos gráficos aferidos (anexo4) que em relação ao Otimismo:

- No gráfico 3, é possível corroborar que em relação ao otimismo temos os homens com níveis de otimismo superiores ao das mulheres. Tal infirma a Hipótese 1.
- Também é de referir que são os alunos de Finanças os mais otimistas em comparação com os de GRH que apresentam níveis mais baixos conforme o gráfico 6;
- São os jovens que frequentam o 1º ano os mais otimistas em comparação com os que frequentam o 2º ano (gráfico 8).
- Os jovens com menos experiência de trabalho apresentam níveis de otimismo mais altos, e os menos são os jovens que têm cerca de 3 a 5 anos de experiência profissional (gráfico10).

Em relação ao Carreirismo (anexo4) verificou-se que:

- As mulheres apresentam valores superiores, e que de igual modo também são os alunos de GRH e os que frequentam o 2º ano, têm num nível mais alto de carreirismo (gráficos 4,7 e 9).
- Os jovens com experiência profissional entre 3-5 anos e os com mais de 10 anos de experiência que apresentam valores mais altos (gráfico11).

No que respeita aos resultados obtidos em termos de género sexual, a Hipótese 2 é confirmada.

Para além das variáveis anteriormente exploradas, no que se refere aos Incentivos, Transacionais e Relacionais, os valores obtidos através do teste de Bonferroni indicam que são as mulheres as que tem valores mais elevados tanto nos incentivos transacionais como relacionais. A variação que se verificou foi só no Incentivo relacional, atmosfera social, onde são os homens que apresentam valores mais altos (gráfico 5). Deste modo a H3a indicativa de que ambos, apresentavam valores mais altos nos incentivos transacionais e mais baixos nos Incentivos relacionais não se verificou, logo a H3a foi infirmada.

### 3.5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Antes de entrar na discussão de resultados, importa recordar o objetivo principal deste estudo, que é o de investigar que expectativas de carreira têm os jovens da *Geração Milénio* neste atual ambiente de recessão económica, tendo em conta diferentes efeitos: geracionais, contextuais e individuais.

Apesar de diferentes estudos descreverem as mulheres como mais otimistas, estamos em período de recessão económica, e segundo Hauw e De Vos (2010), os Milénios em geral na sua entrada para o mercado de trabalho neste período de recessão são menos otimistas. Apesar das mulheres acreditarem mais em oportunidades iguais e que todos os indivíduos que tenham concluído o grau igual a elas, têm a mesma probabilidade de conseguir um emprego certo, elas demonstram um sentido mais realista no que diz respeito à situação atual do mercado de trabalho, expresso na afirmação “penso que na situação atual arranjar emprego vai ser complicado mesmo tentando arduamente” (otimismo2) – com média de 4,07 (conforme tabela IV), valor este mais elevado do que os homens (3,57). Outra explicação para o fato de serem os homens a apresentarem níveis mais elevados de otimismo poderá estar relacionado com o tipo de Mestrado, isto é, temos cerca 12,9% de homens do Mestrado em Finanças, em comparação com 8,1% de mulheres, e em GRH temos 32,2% de mulheres e 11,3% de homens. Tendo em conta que a área de GRH tende a ser vista como secundária, dispensável para alguns empregadores, o mercado acaba por estar saturado. Por sua vez, a área de Finanças é uma área com mais perspetivas de trabalho. Logo temos os homens e os alunos de Finanças com valores de otimismo mais altos.

Verificou-se também que os alunos à medida que passam de ano vão tomando consciência da situação económica ficando menos otimistas em relação às suas expectativas de carreira devido à escassez de postos de trabalho e da concorrência.

Como se pode verificar, de acordo com os resultados obtidos a H1 não foi confirmada, e tendo em consideração as argumentações apresentadas se deve em grande parte a efeitos contextuais.



A H2 foi confirmada, pois são as mulheres as que apresentam maior carreirismo. Elas estão dispostas a aceitar um trabalho que não preencha o seu ideal mais facilmente que os homens, de modo a utilizá-lo como experiência, como trampolim de ensinamento e promoção. No sentido inverso estão os homens que apesar de apresentarem valores também significativos, arriscam menos, não aceitam tão facilmente trabalhos menos expectáveis (Bottorff, 2011), por isso, não manifestam tanta preferência em mudar de organização.

A questão de serem os jovens com mais experiência profissional a terem valores mais altos de carreirismo poderá fazer sentido, visto que segundo o modelo de gestão de carreira EPIA, os jovens com pouca experiência profissional ainda não tiveram tempo para se preparar. Muitos provavelmente ainda nem devem ter estabelecido as suas metas, mas em contrapartida os jovens com experiência profissional entre 3-5 anos apresentam valores também eles significativos. Pois após terem tido os 3 a 5 anos de experiência já tiveram oportunidade de passar pelas diferentes fases do EPIA e aprender o que se devem ou não fazer, por isso encontram-se numa fase de transição – saltar para outra organização. Por outro lado alunos com experiência de trabalho têm expectativas mais elevadas de carreira em relação aos que não têm experiência (Vinchur et al 1998; Roth 1996). Ter experiência laboral permite que estes jovens tenham expectativas claras quanto ao que eles querem fazer e o que esperam das suas futuras carreiras (Broadbridge et al, 2007). A corroborar a H2, estão patentes os efeitos geracionais, isto porque os fatores que característicos carreirismo e estes jovens estudantes são a *Geração Milénio*, conforme autores já referidos neste estudo.

Outro dado interessante decorrente da análise, prende-se com o fato da H3 não ter sido confirmada. Ao contrário do que anteriores estudos referem, os resultados apresentam valores que mostram que existe uma relação positivamente significativa entre os incentivos transacionais e relacionais. Rousseau (1990) fez a ligação entre os níveis elevados de importância de incentivos transacionais e a lealdade, indicando que as pessoas que procuram incentivos transacionais estariam dispostas a mudar de emprego e cortar com conexões relacionais, a fim de melhorar os seus incentivos. É possível que os estudantes que preferem os incentivos relacionais estejam dispostos a trocar mais frequentemente de trabalho até encontrarem a sua combinação ideal de incentivos. Esta capacidade de mudar de emprego à

procura do ideal pode suscitar alguns receios sobre a questão do desemprego (Boyd, 2010). Sendo que uma possível explicação para esta alta avaliação dos incentivos relacionais, pode estar relacionada com o fato de estes jovens vivenciarem o desemprego, ou estarem perto de alguém que esteja a passar por esta situação. Pelo que estarão mais propensos a entender as implicações da economia atual sobre as perspetivas de emprego e de sobrevivência (Bottorff, 2011). Eles apercebem-se que, ao abdicar de um equilíbrio de trabalho e vida pessoal, aceitar os valores da organização que possam não ser os que defendem, ou mesmo não ter qualquer relação com os colegas, e fá-los se de futuro quando estabelecerem um novo contrato psicológico, quais serão os incentivos prioritários. Deste modo passaram a ser também não só os incentivos transacionais, mas também os relacionais.

Por sua vez, a H3a foi infirmada, pois os dados obtidos nesta investigação permitiram a indicação de que as mulheres classificam todos os incentivos de forma mais alta. Afirmção que se confirma com anteriores estudos já realizados (Hauw e De Vos, 2010; Ng, et al. 2010). Mas não se confirma com a hipótese colocada, que diz que em relação aos Incentivos Relacionais as mulheres valorizam de forma mais baixa. Uma interpretação deste resultado poderá ser dada no sentido de as mulheres *Milénio* com mais estudos sentirem que têm um lugar maior no mercado de trabalho que as das gerações anteriores (Ely, 1995), permitindo-lhes ter a possibilidade de ter no leque de escolhas tanto os incentivos transacionais como relacionais.

A H3a diz-nos ainda que os homens classificam de forma superior os incentivos transacionais em desfavor dos relacionais, tal como as mulheres, o estudo mostra-nos que neste caso, apenas o Incentivo Relacional, atmosfera social, os homens classificam de forma mais alta, em comparação com as mulheres. Este valor poderá ser explicado com a questão de as mulheres em clima de recessão económica darem menos valor aos incentivos relacionais em desfavor dos transacionais (Bottorff, 2011). Isto porque as mulheres, segundo o estudo de Bottorff (2011), dão mais para terem uma melhor posição, os homens, por outro lado, dão menos para terem uma melhor posição.

Apesar de não ter sido considerado em hipótese, é de referir a relação estabelecida entre a idade e valores no trabalho, conforme mostra a tabela III. Esta associação deve-se ao

fato de os *Milénios* terem grande preocupação com os valores das organizações, pois eles contam trabalhar em organizações que levam a mudanças (Hershatte e Epstein, 2010). Tendo em conta o arco-íris do ciclo da vida de Super (1978), nos diferentes estágios, o jovem à medida que vai aumentando a sua base de conhecimento vai aprendendo mais sobre os valores e como estes se relacionam com as expectativas de carreira. À medida que o ciclo de vida muda (crescimento da pessoa) também os valores se vão alterando.

É importante destacar a não existência de relação entre os dois incentivos transacionais, conteúdo de trabalho e segurança no trabalho, pois nesta análise quando calculados as variáveis totais esta anotação não é verificada, tendo sido importante a realização da correlação de Pearson para entender que estas duas variáveis não se associam. Deste modo, procurou-se perceber que fatores levaram a esta fraca relação. Tendo por base os diferentes autores abordados neste estudo, para os jovens *Milénios* neste atual contexto de recessão a segurança no trabalho não é um aspeto expectável nem motivador, até porque eles dão preferência a um trabalho com desafios e com atribuições para o seu desenvolvimento pessoal e o incentivo conteúdo de trabalho relaciona-se com algo que implica um reconhecimento profissional por parte do empregador. Os jovens *Milénio* acreditam que se trabalharem arduamente o seu trabalho será reconhecido. Deste modo, pode-se pensar que eles consideram que a ausência de segurança no trabalho implica um não reconhecimento profissional. É possível afirmar que devido a efeitos contextuais estes dois incentivos do contrato psicológico não se associam.

## **CAPÍTULO 4 - CONCLUSÕES**

As mudanças no mundo do trabalho e a crise económica, que conduz à escassez de oportunidades de emprego, têm sido um tema muito abordado nos últimos anos. E as previsões não se mostram muito animadoras para os próximos tempos. A enfrentar esta realidade estão os jovens que se encontram em formação e prestes a entrar no mercado de trabalho, mais especificamente os jovens *Milénio* da amostra deste estudo que estão a

frequentar um mestrado, e têm cada vez menos oportunidades de emprego numa economia europeia em recessão e de competição global.

Os jovens da *Geração Milénio* deste estudo mostraram ter consciência sobre este processo de mudança do mercado de trabalho, demonstrando conhecimentos sobre a situação atual. Mesmo assim, estes jovens continuam a ter expectativas positivas e acreditar na possibilidade de fazer carreira, sempre com o sentido de carreirismo que os caracteriza. Tal como a contradição entre aquilo que é percebido como tendência nas relações de trabalho e aquilo que têm como expectativas para a sua própria carreira poderá ser atribuída ao otimismo destes jovens, em acreditarem que uma boa faculdade, o seu grande esforço em dedicar-se ao trabalho e ao que aprenderam irão torná-los uma exceção num ambiente profissional difícil e assim garantir uma oportunidade no mercado de trabalho que lhes dará espaço para uma carreira ascendente.

Como ficou explícito, o carreirismo e otimismo são características individuais que afetam o contrato psicológico (De Vos, 2009), ao contrário do que se esperava, neste estudo não se verificou o efeito destas variáveis individuais nas expectativas do contrato psicológico (incentivos) tal como suporta o estudo de Rousseau (1990) e De Vos et al. (2009). Embora o Carreirismo não apresente relação com os incentivos relacionais, sugere-se que estas expectativas devam estar relacionadas com variáveis contextuais (Hauw e De Vos, 2010), pois atualmente vive-se num período de incertezas e poucas oportunidades estão a surgir para estes jovens no mercado de trabalho. Deste modo não é possível responder à questão inicial colocada, em que o carreirismo esta associado às expectativas do contrato psicológico.

Conforme demonstra este estudo, os *Milénios* encontram-se não só à procura de incentivos relacionais no local de trabalho, mas também transacionais. Estes dados contrariam os resultados previamente indicados, que indicam que os Milénios estão dispostos a desistir de alguns incentivos relacionais durante a conjuntura de recessão e estão menos otimistas sobre suas perspetivas de emprego nesses mesmos períodos (Hauw e De Vos, 2010). É possível concluir que a relação entre os incentivos transacionais e relacionais em período de recessão é positiva, exatamente o oposto do estudo de Hauw e De Vos (2010),

que diz que os incentivos relacionais diminuem com a recessão. Só colocando a ressalva entre os dois incentivos transacionais, conteúdo de trabalho e segurança no trabalho, na qual não se verificou associação.

Embora existam incentivos que são valorizados de forma diferente tendo em conta as diferenças individuais de cada empregador, os empregadores ganhariam ao serem capazes de destacar determinados incentivos nos seus arremessos de modo a recrutar potenciais talentos. As organizações devem reconhecer que os *Milénios* têm muito potencial. Através dos dados obtidos nesta pesquisa percebeu-se que o contrato psicológico para estes jovens é visto numa expectativa tanto transacional como relacional. Deste modo o empregador deverá fornecer oportunidades para a variedade de trabalho, desafios e desenvolvimento pessoal (Myers, 2007). É importante para os gestores saberem de que forma poderão redefinir o trabalho nas suas empresas de modo a responderem a estas expectativas do contrato psicológico (Tronco, 2007).

Tem sido demonstrado através deste estudo que as crenças de um estudante antes do emprego em geral afetam o contrato psicológico (De Vos, Stobbeleir, Meganck, 2009). Deste modo, cabe também ao ensino superior a responsabilidade de preparar estes jovens adultos não só com um conjunto de conhecimentos científicos e técnicos, mas também de saberes e competências que lhes permitam a integração na vida social de forma ativa, capacitando-os para uma permanente atualização (Santos, 2004).

Apesar de possíveis tendências, as expectativas da *Geração Milénio* não são estáticas, pois para além de possíveis variações por género, eles também têm expectativas um pouco diferentes durante uma recessão. A *Geração Milénio* é diferente de todas as outras gerações anteriores e pode ou não vir a ser a próxima grande geração, mas eles são de certeza a nova força de trabalho, e com uma gestão eficaz, eles têm potencialidades para serem bem sucedidos (Hershatte e Epstein, 2010).

#### 4.1. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste trabalho admite-se a existência de algumas limitações sobre as quais importa deixar breves notas. Em primeiro lugar, é de referir o tamanho da amostra que inicialmente pareceu ter grande potencial de informação, mas que resultou num número redutor de respostas. Tal deveu-se ao fato de termos optado por um inquérito online e da literatura mostrar que esse é o padrão normal pois tem sempre uma baixa taxa de respostas. Outra razão pode ter sido o “timing” do envio do inquérito que coincidiu com a época de exames\ trabalhos dos alunos de mestrado e subsequentemente das férias escolares. Também seria interessante aliado a este estudo complementar com uma análise qualitativa, através de entrevistas a alunos e possíveis empregadores.

Esta amostra incluiu apenas jovens da *Geração Milénio* que se encontram a obter o grau de mestrado. Embora o estudo controle para o tipo de grau, permanece a questão de saber se o elevado grau de confiança e as dinâmicas que têm criado estas expectativas também existem em amostras de Milénios menos qualificados.

Em relação a estudos futuros, seria interessante realizar uma pesquisa longitudinal, a fim de acompanhar as mudanças próprias de perspectivas de carreira que poderiam ter os *Milénios*, e como eles passam pelos seus anos de graduação. Pesquisas futuras devem tentar levantar os mesmos participantes de cada ano até a formatura, a fim de obter resultados mais precisos. Embora isso possa ser dispendioso e também poderia interferir com o anonimato, poderia permitir aos pesquisadores entender melhor as diferenças individuais e as expectativas de carreira ao longo dos vários anos de graduação.

## 5. BIBLIOGRAFIA

Anderson, N., Schalk, R. (1998). *The Psychological Contract in Retrospect and Prospect*, Journal of Organizational Behavior, vol.19, 637-647.

Andrade, G., Kilimnik, Z., Pardini, D. (2011). *Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho*, Revista de ciências de administração, vol.13, nº31, pp.58-80.

Almeida, S. (2008). *A aprendizagem estratégica e a geração playstation: o que está em jogo?*, Revista Saber Educar, nº13, pp.187-193.

Arménio, Bianca, Deslippe, Alana, McGill, Laura, Meludie, Simangele, Naiman, Amber, Sawatsky, Kerry. (2011). *Change in career expectations among undergraduate students*.

Anon.(2006).*Y bother?*.Accountancy magazine.com, p.131.

Arnold, J.(1997). *Managing Careers in to 21st Century*, Paul Chapman.

Baruch,Y.(2004). *Transfoming careers: from linear to multidirecional career paths:organizational and Individual perspectives*. Carrer Development Internacional.V.9,nº1,pp. 58-73.

Bottorff, L. (2011). *Work attributes Importance and Loyalty Intention: Millennial Generation Psychological Contract*; Senior Theses, paper 110.

Broadbridge, A., Ogden, S., Maxwell, G. (2007). *Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y*, Career Development International, vol.12 nº6, pp. 523-544.

Buik, A. (2008). *Ninja Turtles and Generation Y at work*; Training and development in Australia, vol.35, pp.9-11.

Correia, R., Mainarde, E. (2010). *O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento*, Journal of Psychology, V.41, nº2, pp.266-277.

Cennamo, L., Gardner, D. (2008). *Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit*, Journal of Managerial Psychology, vol. 23, pp. 891-906.

Chambel, M.J., Castanheira, F. (2006). *Different Temporary Work Status, Different Behaviors in Organization*. Journal of Business and Psychology, vol. 20, pp.351-367.

Dabos, G., Rousseau, D. (2004). *Mutually and Reciprocity in the Psychology Contracts of Employees and Employers*, Journal of Applied Psychology, vol. 89, pp. 52-72.

De Vos, A., Buyers, D., Schalk, R. (2003). Psychological contact development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity, *Journal of Organizational Behavior*, vol.24, pp. 537-559.

De Vos, A., De Stobbeleir, K. (2009). *The relationship between career-related antecedentes and Graduates anticipatory psychological contracts*; *Journal of Business and Psychology*, vol.24, pp.289-298.

Deal, J., Altman, D., Rogelberg, Steven G. (2010). *Millenials at work: what we know and what we need to do (If anything)*, *Journal of Business and Psychology*, vol.25, pp.191-199.

Decenzo, D. A., Robbins, S. P. (2001). *Administração de recursos humanos*. Livros técnicos e científicos.

Gomes, J., Pina, M., Rego, A. Bragança, N. (2006). *Comportamento organizacional e gestão*; RH Magazine.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C. (2010). *Manual de Gestão de pessoas e do capital Humano*; Edições Sílabo, Lisboa.

Hauw, S., De Vos, A. (2010). *Millennial's Career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations?*, *Journal of Business and Psychology*, vol.25 , pp.293-302.

Hershatte, A., Epstein, M. (2010). *Millennials and the World of Work: An organization and Management Perspective*, *Journal of Business and Psychology*, vol.25, pp.211-223.

Hill, M., Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*, Lisboa, Edições Sílabo.

Hurst, J., Good, L. (2009). *Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions*; *Career development International*, vol.14, nº6; pp. 570-593.

Judge, T., Lepine, J., Rich, B.(2006). *Loving yourself abundantly:relationship of the narcissistic personality to self and other perceptions of workplace deviance, leadership and task and contextual performance*, *Journal of Applied Psychology*, vol.91,nº4, pp. 762-776.

Kennedy, C. (1993). *Toutes les Théories du Management – Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités*, Editora Maxima.

Killian, T., Hennigs, N., Langner, S. (2012). *Do Millennials read books or blogs? Introducing a media usage typology of the internet generation*; Germany, *Journal of consumer marketing*, vol.29, nº2, pp. 114-124.

Kim, H., Knight, D., Crutsinger K. (2009). *Generation Y employee's retail work experience: the mediating effect of job characteristics*, *Journal of Business research*, vol.62, pp. 548-556.



Kowske, B., Rasch, R., Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: an empirical examination of generational effects on work attitudes; *Journal of Business and Psychology*, 25 pp. 265–279.

Levin, J. (1987). *Estatística aplicada a ciências humanas*; 2a ed, Editora Harbra, pp. 276-316.

Lyons, S., Duxbury, L., Higgins, C. (2005). An empirical assessment of generational differences in work-related values; pp.62-71.

Ma, Y., Niehm, L.(2006). *Service expectations of older generation Y customers*, *Managing Service Quality*, vol.16, nº6, pp.620-640.

Martins, H. (2001). *Gestão de Carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*, Qualitymark.

Morton, L.P.(2002). *Targeting generation Y*, *public relations quarterly*, Summer, pp.46-48.

Myers, K., Sadaghiani, K. (2010). *Millennials in the workplace: a communication perspective on millennial's organizational relationships and performance*; *Journal of Business and Psychology*, vol.25, pp. 225-238.

Ng, E., Schweitzer, L.; Lyons, S. (2010) *New Generation, Great Expectations: A field Study of the Millennial Generation*, *Journal of Business and Psychology*; vol. 25, pp. 281-292.

Oliveira, S. (2010). *Geração Y: O nascimento de uma nova versão de líderes*; Integrare.

Prensky, M.(2001) *Digital natives, digital immigrants*. *On the Horizon*, Vol. 9, Nº 5, pp. 1-2.

Quivy, R., Campenhoudt, L..(2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*; 4º edição, Lisboa, Gradiva.

Rousseau, D. (1990). *New hire perceptions of their ownand their employer's obligations: a study of psychological contracts*; *Journal of Organizational Behavior*; vol.11, pp.389-400.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G, Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*, Edições Lidel, Porto.

Santos, C. (2010). *A Gestão de Pessoas: do passado à atualidade*; RH Magazine, pp. 22-27.

Schiffman, L., Kanuk, L. (2000). *Comportamento do consumidor*, 6ª ed., p. 27.

Stein, A., Craig, A. (2000). *The dot.com generation: IT practice and skills of transition students*; *Proceedings of the Australasian Conference on Computing Education*, Vol. 8, pp. 220-227.

Soares, M., Hirata, L., Villar, M., Mendonça, M. (2011), *Conceito de otimismo e uso de drogas nos estudantes de enfermagem*, *Acta Paulista de Enfermagem*, vol. 24, pp. 393-399.

Sullivan, E., Forret, M., Carraher, S., Mainiero, L. (2009). *Using the Kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes*, Career development international, Vol.14, pp.284-302.

Super, D., Hall, D. (1978). *Career Development: Exploration and Planning*; Annual Review of Psychology, vol. 29, pp. 333-372.

Super, D., Savickas, M.L., Super, C.M. (1996). *The Life-span, Life-space approach to career*, Career choice and development, pp. 121-178.

Strauss, W., Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's future*, William Morrow published, pp.1584-2069.

Tolbize, N. (2008). *Generational differences in the workplace*; Research and training center on community living, pp.1-21.

Touraine, A. (2005). *Um Novo Paradigma: para compreender o mundo de hoje*, Instituto Piaget, Lisboa.

Twenge, J., Campbell, S. (2008). *Generational differences in psychological traits and their impact on the Workplace*, Journal of Managerial Psychology, vol.23, nº8, pp.862-877.

Woodruff, C. (2009). *Generation Y*. Training Journal. Ely: Jul, 2009 (p. 31-35).

## **Sites da internet**

Birkman Reaching. (2009). *How do generational differences Impact organizations and Teams?*, <http://www.birkman.com/brochure/> (acedido em 12.05.2012)

Brown (2002), file:///Users/Maxiland/Desktop/Teoria%20do%20Super.webarchive (acedido a 15.09.2012)

Carreiras. (2012). <http://www.minhacarreira.com/> (acedido em 10.07.2012)

Contrato Psicológico. (2010). <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/viewFile/6509/5324> (acedido em 24.06.2012)

Crespo, E. (2011). [https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/2963/1/TFM\\_MariaElisabeteCrespo.pdf](https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/2963/1/TFM_MariaElisabeteCrespo.pdf) (acedido em 10.07.2012)

Eurostat, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/3-01032012-AP/EN/3-01032012-AP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-01032012-AP/EN/3-01032012-AP-EN.PDF) (acedido em 23.06.2012)

Faber, J. (2011), [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao\\_Z.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Z.htm) (acedido em 24.06.2012)

Ferreira A. (2007).  
[http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7818/1/TESE%20VERSÃO%20FINAL\\_Ana%20Paula%20Ferreira.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7818/1/TESE%20VERSÃO%20FINAL_Ana%20Paula%20Ferreira.pdf) (acedido em 10.07.2012)

Geração y. (2010). <http://www1.folha.uol.com.br/folha/livrariadafolha/ult10082u727389.shtml> (acedido em 29.07.2012)

Geração Z. (2011). <http://www.scielo.br/pdf/dpjo/v16n4/a01v16n4.pdf> (acedido em 31.07.2012).

Geração Z. (2010). <http://www.sparxoo.com/2010/02/23/examining-generation-z-stats-demographics-segments-predictions/> (acedido em 07.08.2012)

Guia da UTL 2009-2010,  
[https://www.utl.pt/admin/imagesuploaded/guia\\_utl\\_2009\\_2010\(1\).pdf](https://www.utl.pt/admin/imagesuploaded/guia_utl_2009_2010(1).pdf) (acedido em 12.06.2012)

Grogan, L. (2012). <http://seanlyons.ca/wp-content/uploads/2012/01/Value-Change.pdf> (acedido em 20.05.2012)

Imigrantes digitais. (2011). <http://www1.folha.uol.com.br/saber/983798-leia-entrevista-do-autor-da-expressao-imigrantes-digitais.shtml>. (acedido em 24.06.2012)

INE, *Estatísticas do Emprego - 2º trimestre de 2012.*,  
[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xlang=pt&xpgid=ine\\_main&xpid=INE](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xlang=pt&xpgid=ine_main&xpid=INE) (acedido em 15.09.2012).

Jornal Público. (2011). <http://www.publico.pt/Pol%C3%ADtica/geracao-a-rasca-para-onde-foi-a-indignacao-1537357> (acedido em 15.09.2012)

Martins, A. (2010). [http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1888/1/ulfp035567\\_tm.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1888/1/ulfp035567_tm.pdf) . (acedido em 25.06.2012)

Mattar, F. (1982).  
<http://www.bdpa.cnptia.embrapa.br/busca.jsp?baseDados=ACERVO&fraseBusca=%22MATTAR,%20F.%20N.%22%20em%20AUT> (acedido em 1.09.2012)

Pricewaterhousecoopers.(2008).  
<http://www.pwc.com/gx/en/forms/gxengallsmilennialsatworkperspectivesfromanewgeneration.jhtml>. (acedido em 25.05.2012)

Ramos, N. (2007). [http://www.bdt.d.ufu.br/tde\\_arquivos/2/TDE-2007-05-22T064910Z-565/Publico/NMRamosDISSPRT.pdf](http://www.bdt.d.ufu.br/tde_arquivos/2/TDE-2007-05-22T064910Z-565/Publico/NMRamosDISSPRT.pdf) (acedido em 10.07.2012)

# ANEXOS

## ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

[SURVEY PREVIEW MODE] Novo questionário Survey - Google Chrome  
www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW\_MODE=DO\_NOT\_USE\_THIS\_LINK\_FOR\_COLLECTION&sm=lvGglT0ofZl4KoPja%2fyL1SQjbbD%2bn1pZR8b%2bXmR%2FTY0%3d

**Novo questionário** [Saia deste questionário](#)

**Questionário**

Este questionário faz parte de uma tese de mestrado na área de Gestão de Recursos Humanos do ISEG, Universidade Técnica de Lisboa. O objectivo é estudar as expectativas de carreira de jovens que pertencem à chamada Geração Y (nascidos entre 1980 e 1999) aquando da sua entrada no Mercado de trabalho. É para este estudo que pedimos a sua colaboração. É para este estudo que pedimos a sua colaboração. Não existem respostas certas ou erradas. Queremos apenas conhecer a sua opinião sobre os tópicos do questionário. Todos os dados serão tratados com confidencialidade.

Este questionário demora cerca de 8 a 10 minutos a preencher.

[Próx.](#)

[Ativados pela SurveyMonkey](#)  
[Crie seus próprios questionários online gratuitos agora!](#)

[SURVEY PREVIEW MODE] Novo questionário Survey - Google Chrome  
www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW\_MODE=DO\_NOT\_USE\_THIS\_LINK\_FOR\_COLLECTION&sm=lvGglT0ofZl4KoPja%2fyL1SQjbbD%2bn1pZR8b%2bXmR%2FTY0%3d

**Novo questionário** [Saia deste questionário](#)

**1. As afirmações seguintes pretendem avaliar que percepção tem perante as oportunidades no mercado de trabalho na atual situação económica. Indique até que ponto concorda com cada uma das afirmações.**

	Discordo Completamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Completamente
1. Penso que a situação económica atual é a ideal para arranjar emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Penso que na situação económica atual arranjar emprego vai ser complicado, mesmo tentando arduamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Depois de terminar o curso vou encontrar trabalho facilmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Com o curso terminado e as minhas capacidades, não terei problemas em encontrar trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anter.](#) [Próx.](#)

[Ativados pela SurveyMonkey](#)  
[Crie seus próprios questionários online gratuitos agora!](#)

[SURVEY PREVIEW MODE] Novo questionário Survey - Google Chrome  
www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW\_MODE=DO\_NOT\_USE\_THIS\_LINK\_FOR\_COLLECTION&sm=lvGglT0ofZl4KoPja%2fyL1SQjbbD%2bn1pZR8b%2bXmR%2FTY0%3d

**Novo questionário** [Saia deste questionário](#)

[SURVEY PREVIEW MODE] Novo questionário Survey - Google Chrome  
www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW\_MODE=DO\_NOT\_USE\_THIS\_LINK\_FOR\_COLLECTION&sm=lvGgIT0ofZ4KoPja%2fyL15QJbD%2bn1pZR8b%2bXmR%2fTY0%3d

**Novo questionário** [Sair deste questionário](#)

**2. As afirmações seguintes dizem respeito à forma como avalia a sua carreira futura. Por favor, fazendo um círculo no número correspondente, indique até que ponto concorda com cada uma das afirmações.**

	Discordo Completamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Completamente
5. Considero o meu primeiro emprego como um trampolim para um emprego melhor noutra organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Não espero mudar de emprego com frequência durante a minha carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Existem muitas oportunidades de carreira que espero explorar depois da minha 1ª experiência profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Espero trabalhar na mesma organização durante toda a minha carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Pretendo mudar de emprego com frequência durante a minha carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anter.](#) [Próx.](#)

[Ativados pela SurveyMonkey](#)  
[Crie seus próprios questionários online gratuitos agora!](#)



[SURVEY PREVIEW MODE] Novo questionário Survey - Google Chrome  
www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW\_MODE=DO\_NOT\_USE\_THIS\_LINK\_FOR\_COLLECTION&sm=lvGgIT0ofZ4KoPja%2fyL15QJbD%2bn1pZR8b%2bXmR%2fTY0%3d

**2. As afirmações seguintes dizem respeito à forma como avalia a sua carreira futura. Por favor, fazendo um círculo no número correspondente, indique até que ponto concorda com cada uma das afirmações.**

	Discordo Completamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Completamente
28. O apoio financeiro para cursos de formação adicionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Oportunidade de aprender mais e adquirir mais experiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Realizar um trabalho que é intelectualmente estimulante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Oportunidade de decidir quando pretende tirar férias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Boa comunicação entre colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Respeito pela sua situação pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Possibilidade de ser colocado em layoff, em vez de despedimento imediato, em épocas de recessão económica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Oportunidade para usar suas potencialidades e capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Trabalhar com liberdade para tomar decisões sobre como faço o meu trabalho e gastar o meu tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Um emprego que permita equilíbrio entre o trabalho e a vida privada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Emprego com perspectiva a longo prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Um trabalho com responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Saúde e Benefícios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Oportunidade de participar em ações de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anter.](#) [Próx.](#)

[Ativados pela SurveyMonkey](#)  
[Crie seus próprios questionários online gratuitos agora!](#)



[SURVEY PREVIEW MODE] Novo questionário Survey - Google Chrome  
 www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW\_MODE=DO\_NOT\_USE\_THIS\_LINK\_FOR\_COLLECTION&sm=lvGgITofZ4KoPja%2fyL15QJjbD%2bn1pZR8b%2bXmR%2fTY0%3d

**Novo questionário** [Sair deste questionário](#)

**\*4. Dados Demográficos**

Sexo Masculino Feminino

**\*5. Ano de Nascimento**

**\*6. Mestrado**

**7. Ano que Frequenta**

**8. Experiência Profissional**

☐ Menos de 1 ano  
☐ 1 a 2 anos  
☐ 3 – 5 anos  
☐ 6- 10 anos  
☐ Mais

[Anter.](#) [Próx.](#)

[Ativados pela SurveyMonkey](#)  
 Crie seus próprios questionários online gratuitos agora!

## ANEXO2- TABELAS ALPHA *CRONBACH'S*

Tabela I- Alpha Cronbach total

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	41

Tabela II- Alpha Cronbach das variáveis em estudo

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
otimismo1	156,15	191,110	,095	,884
otimismo2	153,89	191,807	,081	,884
otimismo3	155,50	191,893	,059	,885
otimismo4	155,47	193,597	,003	,886
Carreirismo 1	154,27	193,776	-,002	,886
Carreirismo 2	154,92	193,321	,010	,886
Carreirismo 3	154,31	191,921	,057	,885
Carreirismo 4	155,61	188,405	,214	,881
Carreirismo 5	154,90	196,909	-,118	,888
conteúdo de trabalho	153,47	188,056	,427	,878
conteudo de trabalho	153,66	186,326	,416	,878
conteudo de trabalho	153,34	185,277	,488	,877
conteudo de trabalho	153,65	187,085	,370	,878
desenvolvimento de carreira	153,65	187,380	,368	,878
desenvolvimento de carreira	153,42	184,707	,579	,876
desenvolvimento de carreira	153,27	186,268	,494	,877
desenvolvimento de carreira	153,42	185,788	,538	,877
formação	153,89	183,610	,439	,877
formação	153,94	178,389	,640	,873
formação	153,42	183,362	,663	,875
formação	153,74	177,277	,728	,872
recompensas	153,81	184,552	,448	,877
recompensas	153,63	183,614	,531	,876
recompensas	154,40	180,868	,379	,879
recompensas	153,69	179,560	,732	,873
segurança no trabalho	153,42	188,903	,259	,880
segurança no trabalho	153,68	188,124	,324	,879
segurança	154,29	178,832	,522	,875
segurança	153,52	187,729	,264	,880
equilíbrio trabalho- vida pessoal	153,95	182,571	,468	,876
equilíbrio trabalho -vida pessoal	154,00	178,426	,584	,874
equilíbrio trabalho- vida pessoal	153,61	187,356	,391	,878
equilíbrio trabalho-vida pessoal	153,39	184,208	,513	,876
valores	153,58	182,838	,593	,875
valores	154,06	177,307	,641	,873

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
valores	153,39	180,831	,613	,874
valores	153,85	185,536	,384	,878
atmosfera social	153,45	182,580	,634	,875
atmosfera social	153,29	186,341	,490	,877
atmosfera social	153,29	185,750	,502	,877
atmosfera social	153,44	185,627	,525	,877

## ANEXO3- TESTES PARAMÉTRICOS

### ANOVA para a categoria de Género

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Otimismo	,031	1	,031	,127	,722
Carreirismo	,391	1	,391	3,41	,070
Atm. Social	,133	1	,133	,497	,484
I.Transacional	,140	1	,140	,831	,366
I. Relacional	,004	1	,004	,017	,897

### Teste Post-hoc Bonferroni

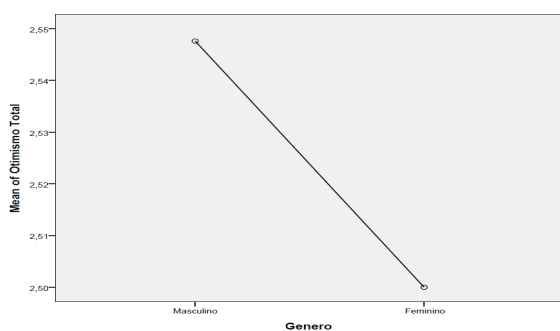


GRÁFICO 3

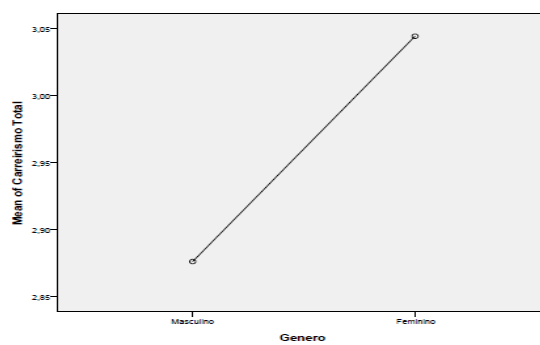


GRÁFICO 4

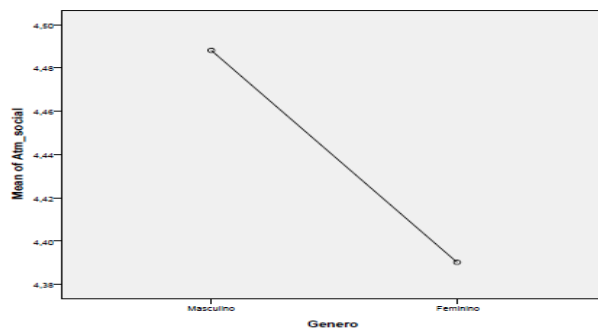


GRÁFICO 5

### ANOVA para a categoria de Mestrado

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Otimismo	,263	2	,131	,502	,608
Carreirismo	,169	2	,084	,737	,483
I.Transacional	1,96	2	,981	7,13	,002
I. Relacional	2,65	2	1,32	7,81	,001



### Teste Post-hoc Bonferroni

Means Plots

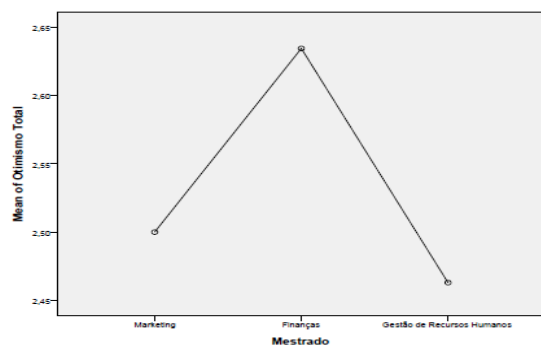


GRÁFICO 6

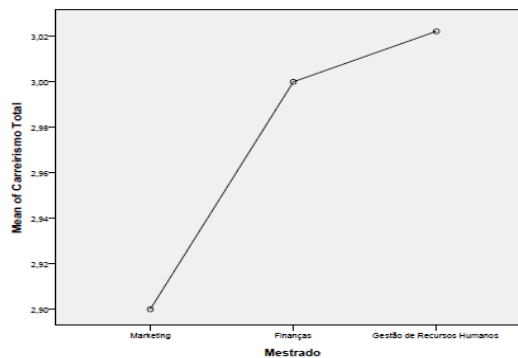


GRÁFICO 7

### ANOVA para a categoria de Ano

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
<b>Otimismo</b>	,036	1	,036	,142	,708
<b>Carreirismo</b>	,068	1	,068	,559	,458
<b>I. Transacional</b>	,013	1	,013	,077	,783
<b>I. Relacional</b>	,118	1	,118	,548	,462

Means Plots

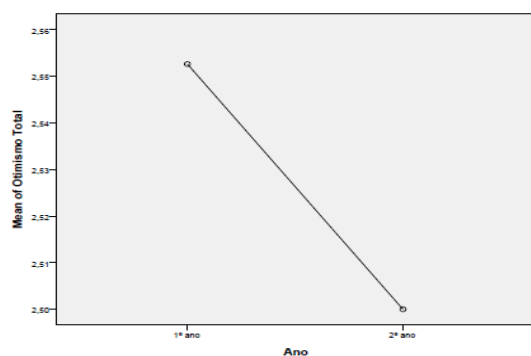


GRÁFICO 8

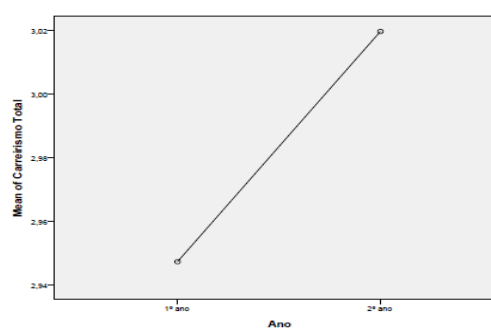


GRÁFICO 9

### ANOVA para a categoria de Experiência Profissional

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
<b>Otimismo</b>	1,125	4	,281	1,15	,342
<b>Carreirismo</b>	,849	4	,212	1,84	,134
<b>I.Transacional</b>	1,08	4	,270	1,72	,158
<b>I. Relacional</b>	1,58	4	,396	2,18	,083

### Teste Post-hoc Bonferroni

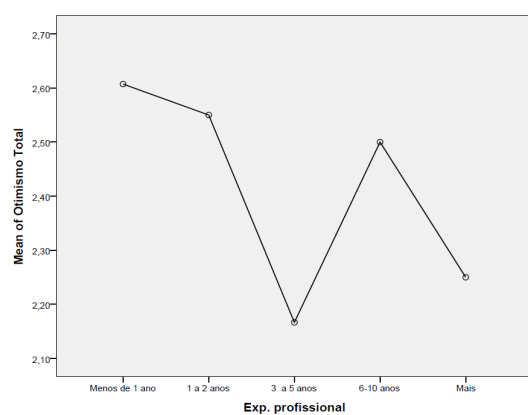


GRÁFICO 10

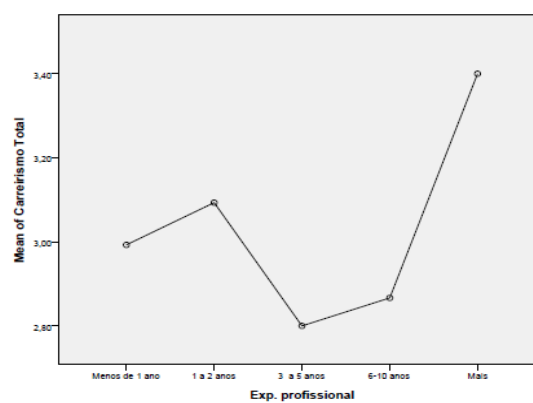


GRÁFICO 11